MARC THIBAULT

RADIO-CANADA

DES STRUCTURES ET DES HOMMES

Etude pour le Groupe de travail
sur la politique de la radiodiffusion

TABLE DES MATIERES

I. Les structures de Radio-Canada p. 4

- L'ancienne organisation p. 4
- La nouvelle organisation p. 9

II. Les Services anglais et français: leurs rapports p. 11

III. Les relations entre le Siège Social et "le siège montréalais" p. 22

- Les relations dans l'ancienne structure p. 24
- Les relations dans la nouvelle structure p. 47

IV. Le degré d'autonomie du "siège montréalais" p. 63

V. L'évolution observable, prévisible et souhaitable p. 74

Documents en annexes

1. *Allocution du Président Juneau aux employés de la Société Radio-Canada sur sa réorganisation.*

   30 mars 1983.

2. *Exposé de Marc Thibault devant le CRTC sur l'information au réseau français.*

   5 octobre 1978.

3. *Comité permanent de la Radiodiffusion,*
   Crise de "Seven Days",
   Procès-verbaux et témoignages, Fascicule 13 et 14.

   Printemps 1966.

4. *Exposé de Laurent Picard,*
   devant l'Union Européenne de Radiodiffusion,
   sur les problèmes de gestion en radiodiffusion.

   Mai 1972.

* *

Il n'est pas facile de décrire en termes simples une organisation aussi complexe que celle de Radio-Canada. J'essaierai d'être le plus exhaustif et le plus précis possible tout en m'en tenant aux questions soumises à mon attention.

Compte tenu des délais extrêmement courts dont je disposais pour élaborer cette étude - je me suis mis au travail le 8 décembre passé -, je tiens à souligner aux membres du Groupe que cette étude repose surtout sur mon expérience et mes observations personnelles. D'ailleurs, dans la lettre que le Directeur de la recherche m'adressait, en date du 26 novembre dernier, il me soulignait que les membres du Groupe de travail considéraient que mon expérience leur serait particulièrement utile pour leur apporter les réponses aux questions qu'ils se posent sur l'organisation de Radio-Canada.

Qu'on n'attende donc pas ici une étude fouillée, à même une recherche intensive, sur ces questions. Il m'est d'ailleurs demandé de répondre à ces questions dans un

court rapport et d'en traiter dans une perspective historique en me situant, pour le faire, au-delà de la terminologie officielle. C'est à ces conditions et dans cet esprit que j'ai accepté.

Considérations préliminaires

La perspective historique me semble, de fait, indispensable à retenir pour comprendre un tant soit peu l'évolution elle-même de l'institution et de son organisation. Mais la perspective historique implique un ensemble de considérations à fortes dominantes politiques, sociales, culturelles, qui ont elles-mêmes conditionné et déterminé l'évolution de l'institution.

Il n'était pas compliqué d'imaginer l'organisation de Radio-Canada quand elle ne regroupait que quelques stations de radio, deux ou trois françaises au Québec, et toutes les autres, anglaises, à travers le pays.

Mais quand la radio française a débordé les frontières

du Québec, que la télévision a fait son apparition, en situation de monopole d'abord, puis en concurrence avec l'entreprise privée, que la nouvelle Loi sur la radiodiffusion a ajouté toute une dimension régionale au mandat de Radio-Canada, que les politiques officielles de bilinguisme ont débouché sur un Plan accéléré de rayonnement de la radiotélédiffusion canadienne anglophone ou francophone au pays, qu'un nouveau réseau MF s'est ajouté au réseau MA, les budgets, les ressources, le personnel, toute l'infrastructure de l'entreprise se sont considérablement développés et l'organisation a dû évoluer en conséquence.

Cette évolution de Radio-Canada, on le soupçonne, n'a pas échappé à l'évolution elle-même de tout le pays, où l'on a vu les tensions se multiplier entre toutes les forces centrifuges et centripètes qui y étaient à l'oeuvre, le nationalisme québécois poursuivre son action à son extrême limite, les régionalismes s'exacerber, le pouvoir central se renforcer.

* *

I.

LES STRUCTURES DE RADIO-CANADA

Les structures actuelles de Radio-Canada sont toutes récentes. C'est le Président Juneau qui les a implantées, au printemps 83, à peine plus de six mois après son entrée en fonctions. Il faut le noter, c'est le seul Président qui ait décidé d'autorité, sans aucune consultation préalable avec les parties intéressées, à procéder à une transformation d'une telle envergure des structures de la Société.

L'ancienne organisation

Pour y voir clair, il faut retourner à l'ancienne organisation de l'institution que le Président actuel a littéralement démantelée et qui remontait, à toutes fins pratiques, à la très grave crise de THIS HOUR HAS SEVEN DAYS que le réseau anglais avait vécue, en 1966, et qui avait affecté aussi le réseau français.

Le Comité parlementaire, qui avait été saisi de cette

crise, s'était élevé dans son rapport, en date du 28 juin 1976, contre une programmation téléguidée depuis Ottawa et recommandait à la tête:*

> *"... des deux principaux centres de réalisation d'un Vice-président (sénior) responsable de la programmation et de la production dans les réseaux français et anglais respectivement... Ces deux hommes assumeraient les responsabilités de l'ensemble de la programmation et de la production dans chaque réseau." ***

Cette structure décentralisée, recommandée par le Comité parlementaire, consacrait l'existence des deux réseaux et leur reconnaissait toute l'autonomie nécessaire à leur développement harmonieux et efficace. Elle fut mise en place, à l'été 68, par le nouveau Président Georges Davidson qui avait succédé à l'ancien Président Alphonse Ouimet.

Dans cette structure, seule demeurait encore à Ottawa, la Vice-présidence des stations régionales. Mais la nou-

---

* *cf. Annexe 3, Fascicule 24. Comité permanent de la radiodiffusion. Mercredi 29 juin 1966, pp. 1233-1241.*

***cf. Idem, p. 1238, c) Une programmation téléguidée.*

velle Loi sur la radiodiffusion, votée au printemps 68, et le Plan accéléré de développement régional qui allait s'ensuivre, incitèrent, entre autres considérations, trois ans plus tard, le Président Davidson à abolir la Vice-présidence des stations régionales et à les intégrer sous les Vice-présidences des réseaux, à Montréal et à Toronto.

Ces deux entités de programme et de production furent identifiées sous le sigle DSA (Division des Services Anglais) et DSF (Division des Services français). Les Vice-présidents de ces Divisions avaient responsabilité des deux médias et de toutes les stations régionales dans chacun leurs réseaux respectifs. Ils relevaient directement du Vice-président exécutif à Ottawa. De plus, ces Divisions disposaient, surtout à la DSF, des services de support nécessaires à l'accomplissement intégral de toutes leurs fonctions: Ressources humaines et relations industrielles, Services financiers, Relations publiques, Informatique, Ingénierie divisionnaire, Administration, Développement et rayonnement.

La création et l'implantation de ces deux Divisions correspondaient tout à fait à la dualité linguistique et

à la réalité sociale et culturelle des sociétés anglophone et francophone que la nouvelle Loi de la radiodiffusion avait décidé de servir le plus adéquatement possible.

En dépit de l'autonomie très poussée de ces deux Divisions, il ne s'agissait pas là pour autant d'entreprises étrangères l'une à l'autre. Elles relevaient d'une direction commune, Présidence et Conseil d'Administration, à laquelle elles étaient imputables et maintenaient entre elles des relations régulières, via des Comités de management, de programmes et de politiques, de projets spéciaux.

L'histoire de l'évolution de ces deux Divisions, pour des raisons évidentes, a été très différente. Rien là d'anormal, au contraire. La société francophone à laquelle le réseau français s'identifiait, principalement au Québec, avait peu en commun avec la société anglophone à servir et à réfléter, au réseau anglais. Les problèmes et les besoins des auditoires différaient aussi considérablement. Je reviendrai sur cette question un peu plus loin.

Cette organisation très décentralisée de Radio-Canada a-t-elle été à ce point problématique et déficiente qu'il fallait à tout prix et au plus tôt la remettre totalement en question? Les défis de l'avenir étaient-ils si exigeants que l'ancienne organisation ne pouvait y faire face et qu'il fallait songer à une restructuration radicale de l'entreprise pour y parvenir?

C'est plutôt, à mon sens, qu'il fallait s'attaquer au mythe si tenace de l'entreprise mal administrée, insatiable, pléthorique, irresponsable et satisfaire de plus, non moins impérieusement, aux critiques incessantes des milieux politiques fédéraux à l'endroit d'un Siège Social prétendument inefficace et impuissant.

C'est à cette enseigne d'ailleurs de la réhabilitation du Siège Social et de l'administration de la Société qu'a logé la réorganisation du Président Juneau. Il ne s'en est pas caché lui-même et a fait de cette réorganisation une condition sine qua non de la survie de l'institution.

La nouvelle organisation

Un examen attentif de la nouvelle organisation nous amène aux constatations suivantes:

1. *Les Divisions anglaises et françaises de la Société dont les Vice-présidents se situaient à la tête de leurs réseaux respectifs et en prise avec leurs centres régionaux de production de radio et de télévision, ces Divisions disparaissent.*

2. *Montréal et Toronto sont réduits à leurs deux centres de production qui sont divisés désormais par médias et coiffés par des Vice-présidents, radio et télévision, relevant directement et distinctement de la Vice-présidence exécutive à Ottawa.*

3. *Les Vice-présidents des médias(réseaux), à Montréal et à Toronto, perdent toute autorité hiérarchique sur les Directions et les stations régionales, leurs opérations, leur financement, leur programmation, leur personnel; ces Directions et ces stations régionales sont groupées toutes ensembles sous une Vice-présidence de la radiotélévision régionale établie à Ottawa, laquelle relève directement de la Vice-présidence exécutive, au même niveau que les Vice-présidents des médias de Montréal et de Toronto.*

4. *Disparaissent également, dans ces conditions, comme entités distinctes et autonomes, les réseaux anglais et français, en dépit du titre de Vice-président des réseaux conféré aux Vice-présidents des médias.*

5. *Les Vice-présidences des médias, à Montréal et Toronto, n'ont plus aucune autorité sur les Services administratifs auxiliaires qui relevaient auparavant des Vice-présidences des Divisions des Services français et anglais (Finance, Ressources humaines, Informatique, Relations Publiques, Publicité, Ingénierie régionale). Tous ces Services relèvent de la Première Vice-présidence à Ottawa ou de la Vice-présidence exécutive.*

6. *Le Siège Social a groupé, sous l'autorité du Vice-président exécutif à Ottawa les Vice-présidences des médias, de la radiotélévision régionale, des Ressources humaines et de l'Administration, de l'ingénierie; sous l'autorité du Premier Vice-président, les Vice-présidences des Affaires générales (Corporate Affairs), des Finances, des Communications, de la Planification et de l'évaluation, des Services juridiques.*

* *

II

LES SERVICES ANGLAIS ET FRANCAIS: LEURS RAPPORTS

Je présume que le Groupe de travail s'interroge par cette question sur divers types de rapports qui peuvent exister entre les Services de programmes des réseaux anglais et ceux des réseaux français.

Je dois à la vérité de dire que ces rapports, en général, n'ont pas toujours été des plus satisfaisants et que, par ailleurs, ils ne sont pas des plus faciles à maintenir et à améliorer.

La barrière de la langue a constitué longtemps un lourd handicap à surmonter. Dans mes 25 ans de carrière en information, la plupart des collègues avec lesquels j'avais affaire, au réseau anglais, pour la définition de nos politiques, la mise en commun de nos projets, les échanges de nos productions, le partage de nos ressources, la plupart de ces collègues étaient unilingues. Le bilinguisme se pratiquait donc toujours à sens unique. Il en était souvent de même au Siège Social où le poids anglophone pesait plus lourd que son importance et réduisait le bilinguisme à la portion congrue.

Autre problème non moins contraignant pour les Services anglais et français, celui de leur société à servir d'abord prioritairement: Radio-Canada / CBC, ce sont des réseaux distincts au service de sociétés distinctes. J'ai eu l'occasion de m'expliquer là-dessus devant le CRTC, à l'automne 1978, au moment des audiences pour le renouvellement des licences d'exploitation des réseaux de Radio-Canada. Je citerai ici quelques extraits de mon exposé pertinents à la question qui nous occupe. J'y discutais de l'information, mais les considérations que je faisais là s'appliquent aussi à d'autres domaines:

> *"Le problème de Radio-Canada, c'est d'être une institution francophone enracinée depuis longtemps dans un milieu compact, homogène et dynamique, majoritairement francophone. Le problème de Radio-Canada, c'est de n'avoir été si longtemps qu'un réseau québécois et de le demeurer encore pour beaucoup, participant à fond et contribuant à plein à l'évolution politique, sociale et culturelle de ce Québec francophone.*
>
> *Comment faire autrement? Radio-Canada, c'est en très grande partie cinq millions et plus de francophones en milieu québécois. C'est évidemment leur personnalité, leurs préoccupations, leurs problèmes, leurs conflits, leurs idées, leurs options, leur culture, leur société quoi, qui s'imposent sur nos ondes. L'identité francophone au Canada, elle s'est définie surtout québé-*

coise et Radio-Canada est une des institutions qui y a contribué et y contribue encore sans doute le plus, autant dans l'information que dans tout autre domaine...

Comment comparer, dans ces conditions, l'information du réseau anglais à celle du réseau français et s'étonner qu'elle soit à ce point différente? La prépondérance de l'information sur tout le Canada, dans les médias anglophones, pourrait trouver simplement sa raison d'être dans le fait que les Canadiens anglais se retrouvent partout au pays. De même, la prépondérance de l'information québécoise, dans les médias francophones, s'expliquerait par le fait que leur clientèle est si largement concentrée au Québec.

Le réseau anglais sert une clientèle diversifiée, une société nombreuse et répandue à travers tout le pays, génératrice, par conséquent, d'événements susceptibles de l'intéresser au premier chef. Le réseau français, lui, sert surtout une société compacte et homogène, concentrée au Québec, et génératrice, elle aussi, d'événements qui lui sont propres et susceptibles de l'intéresser davantage...

Comment imaginer, dès lors, que pareilles réalités historiques, politiques, sociales, culturelles aussi indéniables n'aient pu se réfléter dans l'information de l'un et l'autre réseau? Le réseau français et le réseau anglais sont devenus tout normalement très différents l'un de l'autre dans leur rôle et leurs responsabilités en information à l'endroit de leur clientèle respective."

(cf. Annexe 2, pp. 8-9)

Ces différences fondamentales, dans l'évolution de l'information au réseau anglais et au réseau français, et pour cause, nous les avons retrouvées également dans plusieurs autres domaines. Le réseau français a dû développer quasi à pied d'oeuvre le domaine des variétés, des dramatiques, des émissions pour enfants, alors que le réseau anglais s'est contenté si longtemps d'ouvrir le robinet des réseaux américains et de diffuser leurs productions au pays, en faisant concurrence à CTV pour décrocher au palmarès des cotes d'écoute canadiennes les "top ten" des émissions dramatiques ou de variétés "made in USA".

Dans ces conditions, où les disparités entre les Services anglais et les Services français étaient tellement plus nombreuses que leurs similitudes, il n'y a rien d'étonnant à constater que les rapports entre eux aient eu davantage à voir aux problèmes administratifs qu'aux programmes, à l'exception de certains domaines comme la musique ou les sports, de certains genres de production comme le documentaire, d'événements spéciaux comme les élections, les congrès politiques, les visites royales ou papales, qui favorisaient les échanges, exigeaient un partage des responsabilités, impliquaient une mise en commun de ressources.

Je me dois de souligner ici que les rapports entre les Divisions des Services français et des Services anglais, lorsqu'elles existaient, étaient quasi structurés à l'intérieur de comités ad hoc pour favoriser toutes les coordinations et les concertations nécessaires:

1) un Comité des Médias, groupant les Directions de la radio, de la télévision et de l'information de ces deux Divisions, procédait régulièrement à l'examen des problèmes communs aux médias, des projets conjoints, des politiques de programmes à réviser ou à définir;

2) un Comité mixte opérationnel, formé des Vice-présidents des Divisions, de leurs adjoints, ainsi que du Vice-président exécutif, se voyaient soumettre, chaque fois que nécessaire, toutes les recommandations du Comité des médias, sur lesquelles les membres du Comité mixte avaient juridiction et qu'ils devaient entériner;

3) enfin, une sorte de "inner cabinet", formé du Président, du Vice-président exécutif et des Vice-présidents des Divisions, siégaient régulièrement et au besoin pour délibérer sur les affaires générales de la Société, sur les problèmes majeurs qui la confrontaient, sur les orientations générales dont convenir dans l'évolution de l'entreprise, sur les travaux du Comité des médias et du Comité mixte opérationnel, etc.

De plus, le Conseil d'Administration, Président en tête, convoquait également à périodes fixes ou sur demande, les Vice-présidents des Divisions et des Services administratifs ou les Directions de médias, de méme que leurs collaborateurs immédiats, pour passer en revue toutes les questions qu'ils jugeaient importantes, grilles des réseaux, financement des programmes, politiques, planification et développement, etc.

Ces relations entre les Services français ou anglais qui intervenaient directement entre les responsables des émissions, producteurs, réalisateurs, chefs de Service, ou à travers les Comités décrits ci-haut, n'ont pas toujours été ni des plus faciles ni des plus efficaces.

Compte tenu des considérations émises tantôt sur les barrières linguistiques et culturelles qui nous limitaient, sur la compréhension à développer entre nous de nos sociétés distinctes et de leur évolution, sur les différences profondes de nos auditoires à servir, il n'est pas surprenant que ces relations, plus souvent qu'autrement, nous laissaient sur notre faim ou nous retrouvaient parfois très divisés.

Un exemple, entre combien d'autres, pour illustrer mon propos: la mise au point des politiques de la Société, à l'occasion du Référendum, de son rôle à y jouer comme entreprise de presse, de la programmation à mettre au point pour rendre compte pleinement de cet événement majeur, a fait l'objet de délibérations extrêmement ardues entre les Services français et anglais, de même qu'avec la Présidence et la Vice-présidence exécutive. Nous avons dû réconcilier entre nous des divergences profondes sur toutes ces questions, à travers un cheminement laborieux, pour en arriver au bout du compte à des accords fondamentaux et essentiels, qui ont fait l'objet d'une déclaration de principes admirable du Président Johnson: il y privilégiait la liberté de ce pays à servir par une information impartiale plutôt que son unité à promouvoir par une démarche de promotion ou de défense qui n'avait plus rien à voir à une entreprise de presse publique libre et digne de ce nom. Plusieurs de mes collègues anglophones ont eu beaucoup de peine à se rallier à cette position.

J'ai mentionné tantôt que les relations entre les Services anglais et français ont porté beaucoup sur leurs problèmes administratifs réciproques. J'ai pour ma part régulièrement discuté avec mes vis-à-vis au réseau

anglais, en information, de ces problèmes pour arriver à en harmoniser nos solutions. Les disparités de traitement, d'affectations, de conditions de travail de nos personnels journalistiques nous ont régulièrement embarrassés. Mais ici encore, l'environnement faisait toute la différence pour les deux réseaux. Nos collègues, au réseau anglais, ont dû combattre régulièrement la saignée de leur personnel attiré aux USA par la "grande" carrière dans les réseaux américains ou dans les compagnies privées de production. Une demi-douzaine de leurs plus prestigieux correspondants a fait le saut, ces derniers temps, du côté de CBS ou de NBC. Aucune perspective professionnelle du genre n'existe pour nos journalistes, au réseau français.

Le réseau anglais a été fortement tenté de modifier le régime de rémunération de ses correspondants en ajoutant à leur traitement de base un contrat qui aurait reconnu leur excellence et leur rendement. Mais cette formule, sans doute valable pour le réseau anglais, aurait valu au réseau français une surenchère salariale inacceptable de la part de ses correspondants. Le réseau

anglais dut renoncer, dans l'amertume, à son projet.

Nous avons également discuté entre nous, à de nombreuses reprises, les structures de production de l'information au réseau anglais par rapport à celles du réseau français. La délégation d'autorité aux producteurs-délégués comme elle a été établie au réseau anglais faisait de ceux-ci de véritables cadres dans l'entreprise, écartelés entre leur Direction et leur personnel de réalisation. Cette structure définissait par ailleurs un statut de cadre au personnel de Direction du réseau anglais tellement différente de celui de notre propre personnel que nous avons eu toujours énormément de difficultés à nous y retrouver dans les interlocuteurs à mettre en présence pour opérer efficacement dans nos "joint ventures".

Je pourrais ajouter encore à ces considérations mais elles devraient suffire pour faire voir aux membres du Groupe de travail que cette question des rapports entre les Service français avec les Services anglais n'en est pas une qui peut se régler sur papier, en

théorie, dans les abstractions bureaucratiques ou les diktats d'autorité, "down the ladder of command", pour reprendre l'expression d'un ancien Vice-président.

Est-il possible d'imaginer autre genre de rapports entre les Services anglais et les Services français qui s'avèreraient plus efficaces encore que par le passé et nous vaudraient une collaboration accrue entre les Services, des résultats plus tangibles à l'antenne dans les échanges d'émissions, dans le partage des resources, dans les initiatives conjointes de productions?

Sans doute que oui, mais certes pas en téléguidant ces rapports depuis le Siège Social, à Ottawa. L'intensification de ces rapports doit passer par les têtes de réseaux, les centres de production, les responsables des grilles et les Services d'émissions, les artisans eux-mêmes de la production. Malheureusement, l'organisation mise en place par le Président Juneau a tellement compliqué le processus de tels rapports qu'ils risquent de s'avérer de plus en plus difficultueux dans l'avenir et de moins en moins rentables.

Je me dois d'ajouter enfin qu'il existe des limites aux résultats à attendre de ces rapports entre les Services anglais et français. J'ai déjà entendu se proposer sérieusement en très haut lieu le projet d'un téléjournal national qui originerait d'Ottawa et s'adresserait tout autant aux auditoires des réseaux anglais et français. Une proposition aussi absurde illustre bien la sorte d'aberration dans laquelle on peut donner en poussant à l'extréme une conception utopique de la collaboration des réseaux anglais et français.

* *

III

LES RELATIONS ENTRE LE SIEGE SOCIAL ET LE SIEGE MONTREALAIS

J'aime beaucoup cette expression "le siège montréalais". Je la retiendrai comme expression passe-partout tout le long de ce chapitre, mais en prenant soin de rappeler les diverses désignations qu'a connues "le siège montréalais": depuis 1981, il est Vice-présidence des réseaux français de la télévision et Vice-présidence des réseaux français de la radio. Auparavant, "le siège montréalais" était désigné sous le nom de Vice-présidence de la Division des Services français ou, mieux encore, Vice-présidence de la radiotélédiffusion française, comme elle préférait se désigner elle-même; avant qu'il ne soit constitué en Vice-présidence, en 1968, "le siège montréalais" était une Direction-Générale adjointe: plus tôt encore, soit avant 1963, "le siège montréalais" portait l'appellation, soit de Direction des réseaux français, soit de Direction de la province de Québec.

Par ces divers titres, nous pourrons nous faire une

certaine idée du "siège montréalais" et du Siège Social, de leur évolution et de leurs relations.

Dans le chapitre précédent, j'ai déjà fait état de structures fonctionnelles, Comité des médias, Comité mixte opérationnel, "Inner Cabinet", à l'intérieur desquelles, jusqu'en 1981, les représentants du "siège montréalais", à divers niveaux, se retrouvaient en relation avec le Siège Social, son Président et ses divers Vice-présidents. C'est surtout au niveau du "Inner Cabinet" que se déroulait un certain type de relations collégiales entre les Divisions et le Siège Social, le Président n'y abdiquant pas cependant son autorité statutaire.

Mais toutes ces formes de relations n'avaient aucunement préséance sur l'ensemble des relations exécutives à l'intérieur d'un hiérarchie institutionnelle comme celle de Radio-Canada, entre le Président, son Vice-président exécutif, tout le Siège Social et "le siège montréalais".

Ces relations exécutives ont varié considérablement à travers l'histoire de Radio-Canada et de la société elle-même, selon que les structures de l'entreprise ont été plus ou moins centralisées et selon que l'évolution du Québec et le reflet qu'en donnait la radio-télévision française convenait ou non à la Haute-Direction du Siège Social.

Les relations dans l'ancienne structure

Il importe, à ce stade-ci, de retourner quelque peu en arrière pour comprendre l'évolution des relations entre le Siège Social et "le siège montréalais".

Auparavant, les Directeurs régionaux à travers le pays et les Directeurs des réseaux français (province de Québec) et des réseaux anglais (Toronto), relevaient du Vice-président exécutif et du Président lui-même. C'est l'avènement de la télévision qui avait compliqué de beaucoup l'organisation et avait brouillé considérablement les relations, à Montréal d'abord, entre la Direction de la télévision et la Direction de la provin-

ce, mais aussi avec le Vice-président aux opérations, à Ottawa, et le Président lui-même. Les relations étaient très difficultueuses entre tout ce beau monde.

La plupart des Services de support étaient établis à Ottawa, sous chacun leur Vice-présidence, Finances notamment, Ressources humaines et Relations industrielles, Ingénierie. Montréal et Toronto, à la tête des réseaux, disposaient d'un personnel auxiliaire fort réduit pour faire face à des responsabilités financières et administratives de plus en plus importantes. C'est pourquoi la grève des réalisateurs de Radio-Canada avait complètement échappé - ou presque - à la Direction de la télévision ou au Directeur de la province de Québec pour être prise en charge directement par les Services de support du Siège Social, à Ottawa. On se rappellera que la maladie avait alors éliminé le Président Ouimet du dossier et que ses collègues du Siège Social, tous anglophones, en avaient été chargés.

Cette épreuve avait marqué profondément le Siège Social,

comme le "siège montréalais", mais pour des raisons nettement opposées. Le règlement de la grève où la CSN, avec Jean Marchand et Gérard Pelletier en tête avaient joué un rôle déterminant, avec René Lévesque comme figure de proue, conféra aux réalisateurs un statut et des responsabilités accrues dans leurs fonctions. "Le siège montréalais" avait à composer désormais avec toutes les exigences de cette nouvelle réalité et se devait d'être nanti, lui aussi, de responsabilités additionnelles pour y faire face. Le Siège Social vit plutôt dans ce règlement un dangereux affaiblissement de ses pouvoirs directoriaux et éprouva le besoin de les renforcer.

C'est donc au début des années 60 que le Président Ouimet procéda à une restructuration de son organisation dans laquelle il centralisa à Ottawa la Direction des réseaux anglais et français, flanquée d'une Vice-présidence des programmes et des stations régionales et coiffée d'une Vice-présidence aux opérations. Il devait compléter cette centralisation, trois ans plus tard, par la création d'un Service de l'Information, échappant

totalement au "siège montréalais ou torontois" et à leur Direction des programmes et relevant de la Direction Générale des réseaux anglais et français à Ottawa.

Il y avait, parait-il, péril en la demeure et nécessité pour le Siège Social de veiller au grain dans ce secteur de plus en plus névralgique de la programmation. En effet, le Québec était entré dans une ère d'affirmation sans précédent, marquée par les débuts de la Révolution Tranquille, une volonté d'émancipation nationale très poussée, la montée parallèle de l'indépendantisme et du terrorisme, la sécularisation de la société québécoise, la syndicalisation de la fonction publique, l'avènement du "French Power" à Ottawa.

Il ne sembla certes pas opportun, au Siège Social, de jeter du lest, dans ce contexte-là, du côté du "siège montréalais".

Les problèmes de l'information occupèrent de plus en plus l'attention des Directeurs-Généraux des réseaux français et anglais, à Ottawa. Par ailleurs, de graves tensions entre eux et les Vice-présidents aux opéra-

tions, aux programmes et aux stations régionales, affaiblissaient leur autorité sur leurs propres réseaux. Ils se firent octroyer le titre de Vice-présidents des réseaux, mais le titre ne changea rien à une structure fort mal en point et à leurs difficultés personnelles.

Durant ce temps, la Direction-Générale adjointe à Montréal assumait de plus en plus d'autorité sur toutes les activités du "siège montréalais" - à l'exception du Service de l'Information -, tant au plan des émissions que de toutes les ressources financières, techniques et humaines à y engager pour les produire et les diffuser. Ainsi se développa l'infrastructure des Services de support au "siège montréalais" qui en menèrent de plus en plus large dans leurs relations avec le Siège Social. "Le siège montréalais" d'ailleurs était de plus en plus directement saisi d'un ensemble très complexe de problèmes à régler en ressources humaines, en relations industrielles, en ingénierie, en relations publiques, etc. C'est ainsi que, le besoin créant l'organe, "le siège montréalais" devenait de plus en plus la tête des réseaux français et drainait de son côté une autonomie d'opérations de plus en plus évidente, en dépit de la centralisation de la structure

elle-même.

La crise qui éclata, en 1966, au réseau anglais, entre les artisans de l'émission THIS HOUR HAS SEVEN DAYS et leur Vice-présidence à Ottawa, se répercuta au Service de l'Information du réseau français et déboucha sur un Comité parlementaire spécial dont les conclusions et recommandations furent déterminantes dans la réorganisation de toute l'entreprise. Je l'ai mentionné plus tôt, d'ailleurs.

"Le siège montréalais" était mûr pour accueillir les changements profonds qu'apportait cette réorganisation aux relations à intervenir avec le Siège Social. MM. Davidson et Picard créèrent donc, à l'été 68, les Divisions des Services anglais et français et y nommèrent des Vice-présidents en autorité sur leurs réseaux respectifs. L'autorité du "siège montréalais" sur ces réseaux se compléta, en 1971, par l'abolition de la Vice-présidence des stations régionales et leur intégration sous la juridiction du Vice-président de la Division des Services français, à Montréal. Il en fut de même pour la Division des Services anglais, à Toronto.

Durant treize ans, sous trois Présidences différentes, celles de MM. Davidson, Picard et Johnson, c'est cette structure hiérarchique très décentralisée qui prévalut, à l'intérieur de laquelle les relations entre le Siège Social et "le siège montréalais" se déroulèrent. MM. Davidson et Picard fonctionnèrent à plein dans les relations hiérarchiques avec "le siège montréalais". Monsieur Johnson ajouta à cette structure hiérarchique la structure parallèle des Comités pour assurer, comme je l'ai mentionné, des rapports plus étroits entre les deux Divisions anglaises et françaises et leurs réseaux.

L'impression très nette que j'ai eue, à partir de 1968, c'est que monsieur Picard, alors Vice-président exécutif sous monsieur Davidson, maintenait des relations plus suivies avec "le siège montréalais" qu'avec "le siège torontois". C'est surtout avec lui que nous vécûmes très étroitement l'épisode pénible du "Finies, les folies" du Premier-Ministre Trudeau. C'est encore en relations très étroites avec lui que nous passâmes à travers la Crise d'octobre du FLQ. Je n'affirme pas

pour autant que monsieur Picard se désintéressait du réseau anglais, car sa fonction de Vice-président exécutif ne lui en laissait aucunement le loisir: le développement et l'orientation du réseau anglais, l'évolution de sa programmation, le financement de ses opérations le préoccupaient au plus haut point.

Il faut se rappeler qu'au moment où MM. Davidson et Picard assumèrent leurs fonctions, à la tête de la Société, en 1968, la Loi sur la radiodiffusion venait tout juste d'être votée par le Parlement canadien et ajoutait au mandat de Radio-Canada le volet de la radiotélédiffusion régionale qu'un Plan accéléré de rayonnement devait assurer. Les réseaux anglais et français s'y trouvaient tous les deux impliqués.

Radio-Canada se voyait ainsi assigner la responsabilité d'enrichir le service public dans les deux langues et dans ses réseaux de télévision et de radio, en programmation régionale et locale autant qu'en programmation nationale. Un grand objectif se réalisait surtout là pour la radio et la télévision francophones qui

rayonneraient à travers tout le pays, de l'Atlantique au Pacifique, grâce à la multiplication des stations régionales hors Québec et à l'implantation de dizaine de réémetteurs.

Dans l'ensemble, cette organisation très décentralisée, dirigée depuis Montréal et Toronto, pour tout ce qui concernait le programme et la production, et oeuvrant à plein au milieu des sociétés anglophone et francophone qu'elle avait pour mission de servir en s'y identifiant profondément, via ses réseaux et ses stations régionales, cette organisation a constitué un progrès spectaculaire sur l'ancienne.

Je n'irai pas jusqu'à affirmer que cette organisation en était une idéale, qu'elle a opéré sans problèmes majeurs, que toutes les relations entre le Siège Social et "le siège montréalais" s'y sont déroulées dans la plus parfaite harmonie. Je prétends cependant que les mécanismes de contrôle financier et opérationnel mis en place par le Siège Social se sont avérés efficaces et que "le siège montréalais" n'en subissait aucune

contrainte excessive qui aurait pu limiter sérieusement son autonomie.

Que le Groupe de travail veuille bien considérer que durant tout ce temps, l'évolution de l'entreprise se réalisait à même de nouveaux développements techniques et des coûts additionnels d'immobilisation et d'opération: les médias passèrent du noir et blanc à la couleur, du kinéscope au vidéoscope, de la radio MA à la radio MF, des ondes terrestres aux satellites, de l'enregistrement magnétoscopique sur bande 2" à l'enregistrement sur bande 3/4" et 1". La production vidéo remplaçait la production film, puis la stéréophonie se mit à faire des ravages dans la monophonie.

A même cette évolution, Radio-Canada fut appelée à assumer de nouveaux services, Service parlementaire de télédiffusion, Service aux mal-entendants, projet "Iris", via l'expérimentation de la technologie canadienne "Télidon".

Rien n'était assuré pour autant, après une évolution

pareille, au contraire. Au coeur d'une crise économique de plus en plus génante, un formidable essor technologique remettait en question l'identité méme de l'institution et l'obligeait à se "repositionner" dans un environnement de plus en plus concurrentiel: extension de la câblodistribution, addition de la télévision payante, multiplication des signaux, invasion de la vidéocassette à domicile et, pour bientôt, de nouvelles chaînes de télévision privée et l'avènement prochain de la fibre optique et du satellite-maison. Au milieu de cette explosion des médias, Radio-Canada se devait de lutter efficacement avec les intérêts privés et de se définir une identité nouvelle dans le système canadien tout en y maintenant un rôle fondamental.

Ces treize années d'une évolution frénétique et somme toute fort réussie de l'entreprise, je crois pouvoir affirmer qu'elles se sont déroulées dans un ensemble de relations relativement cohérentes et efficaces entre un Siège Social en autorité sur une organisation dans laquelle les lignes et les délégations de responsabilités étaient suffisamment claires pour que "le siège montréalais" puisse donner toute la mesure de ses

potentialités.

J'ai évoqué tantôt l'explosion technique des médias à laquelle le Siège Social, comme "le siège montréalais", ont été confrontés. Que l'on considère pour un moment l'impact de cette explosion-là sur la programmation elle-même des médias, sur le renouvellement de leurs grilles, tant à la radio qu'à la télévision.

La radio avait entrepris un premier effort de renouvellement de sa programmation avec l'avènement de la télévision. J'y avais moi-même amorçé, dans les années 55, tout ce processus pour satisfaire aux impératifs d'une radio mieux adaptée aux nouveaux besoins de sa clientèle: programmation culturelle et artistique en soirée, périodes de la fin de l'après-midi à l'adresse de l'auditoire-cible des automobilistes et surtout attention particulière au public protégé du matin dans une formule d'émissions très souple d'informations et de variétés. La radio de l'avenir se dessinait ainsi dans ces initiatives encore modestes.

Il a fallu une vingtaine d'années pour parachever ce pattern de grilles et arriver à mettre au point cette radio nouvelle où l'information assuma les grands rôles et ce, grâce notamment à l'avènement de la chaîne MF qui délesta la chaîne MA de ses objectifs et de sa programmation culturelle, artistique et musicale. Ainsi allégée, notre radio MA - libérée par ailleurs de toutes contraintes commerciales - fut à même d'amplifier sa vocation spécifique en information, de rivaliser par là avec la radio privée sur le plan local et régional et de maintenir quelques longueurs d'avance sur elle en information canadienne et internationale.

Il a tellement été répété partout depuis des années que la radio de Radio-Canada avait été exemplaire dans son évolution et constituait un modèle de radio publique bien équilibrée. Je souscris moi-même à ce consensus, mais pour en dégager la conclusion qui m'importe: cette radio-là est redevable de son succès à son "siège montréalais" et à tous les membres de sa Direction qui ont eu leurs coudées franches dans la conduite de toutes leurs activités, autant à Montréal que sur tout le

réseau et avec tout le réseau, ses stations régionales et leurs Directions.

Pour faire face à la concurrence de plus en plus vive de la télévision et à tous les impératifs de son développement régional et local, aux défis des nouvelles technologies, la radio a dû passer par une véritable révolution qui la métamorphosa de fond en comble. Notre télévision, sans passer par une révolution semblable, dut pousser très à fond son effort de réadaptation à la réalité d'une concurrence effrénée et de l'accélération phénoménale de la technologie.

Les débuts de cet effort se situent dans cette période où l'organisation de Radio-Canada avait été fortement centralisée au Siège Social et où un Service de l'Information avait été créé de toutes pièces et détaché du "siège montréalais" pour relever d'une Direction-Générale des réseaux, à Ottawa.

J'ai connu, pour ma part, cette période très particulière où les relations entre le Siège Social et la

Direction du Service de l'Information étaient des plus tendues. J'ai vécu cette période dans deux fonctions distinctes, Superviseur du grand magazine quotidien d'une heure, AUJOURD'HUI, puis Directeur du Service des émissions éducatives et d'affaires publiques. Je n'ai pas connu, de toute ma carrière, expérience personnelle et professionnelle plus éprouvante. Je n'élaborerai pas sur le sujet, mais proposerai plutôt aux membres du Groupe, pour comprendre un peu mieux tout ce problème des relations entre un Siège Social qui prétend opérer à distance, dans un cadre administratif et bureaucratique, une entreprise de programmes - en l'occurence ici le Service de l'Information -, de se référer à mon exposé sur les Affaires publiques à Radio-Canada devant le Comité permanent de la radiodiffusion, en 1966.*

La Direction de la télévision, qui relevait du "siège montréalais", à l'encontre de la Direction de l'Information, eut la partie plus facile pour amorçer toutes

---

* *cf. Fascicule 13, pp. 785-804.*
Annexe 3

les tâches nécessaires de réadaptation que lui imposait l'avènement de la concurrence et des nouvelles technologies.

Mais c'est vraiment avec la réorganisation de 1968 (création des Divisions anglaise et française, nomination de Vice-présidents à la tête de ces Divisions, à Montréal et à Toronto, réunification de tous les Services de programmes sous cette Vice-présidence, intégration ultérieure des stations régionales dans ces Divisions) que le processus de réadaptation de la télévision se précisa et se confirma.

Ainsi, c'est en 1969, qu'en très étroite collaboration avec mes collègues à la télévision, j'effectuais moi-même le renouvellement de toute notre grille en information pour mieux l'adapter à la grille de la télévision. J'éliminais tout un groupe d'émissions d'actualités et d'affaires publiques, LES TEMPS CHANGENT, TIREZ AU CLAIR, DEUX PLUS UN, CAMERA 69, PARTOUT, pour y substituer un nouveau magazine bi-hebdomadaire d'une heure, FORMAT 60, qui devint ensuite tout simplement

LE 60, et un nouveau magazine quotidien d'une demi-heure, FORMAT 30, en remplacement d'AUJOURD'HUI.

Ce processus de réadaptation constante de notre télévision à l'évolution de la concurrence et de la technologie ne laissera jamais de repos au "siège montréalais". Il culminera, en information, sur le lancement, à l'automne 83, du créneau de 22 heures, avec un Téléjournal "revampé", suivi du magazine LE POINT. C'est Pierre DesRoches, alors Vice-Président de la Division des Services français, qui s'était avéré le véritable promoteur de ce projet dont il avait facilité la réalisation en y engageant toutes les ressources techniques, financières et professionnelles nécessaires.

Est-il besoin de préciser que tout ce processus de réadaptation de notre télévision passa également par les stations régionales qui eurent à y collaborer et à y contribuer, sous l'autorité du "siège montréalais".

Mais le Siège Social, où se situe-t-il durant toute cette période qui va de 1968 à 1981? J'en ai dit quel-

ques mots plus tôt. Il n'est pas déconnecté de ses Divisions, à Montréal et à Toronto. Il n'est pas étranger à leur évolution. Il la suit de près, l'évalue, la corrige, si nécessaire, l'assume à sa façon et selon ses responsabilités. Il a délégué les pouvoirs qu'il fallait aux Divisions pour accomplir leurs tâches, il respecte dans l'ensemble cette délégation de responsabilités. Il se soucie de préciser le mandat de l'institution et les objectifs pour l'accomplir. Il voit plus précisément aux grandes orientations de l'institution et se préoccupe davantage peut-être de son avenir, des ressources à y engager, du financement à en obtenir. Il répond de son administration aux instances concernées et tout cela, je l'ai déjà noté, il le fait dans un ensemble de relations exécutives et fonctionnelles avec ses "sièges montréalais et torontois".

Durant les treize ans de cette organisation décentralisée sous les Présidences de MM. Davidson, Picard et Johnson, je n'ai connu aucun rapatriement au Siège Social des responsabilités de tous ordres confiées

aux Divisions des Services anglais et français.

Dieu sait que les prétextes et même les raisons pour le faire n'auraient pas manqué. Rappelons-nous brièvement quelques-uns des événements marquants qui ont jalonné ces treize ans de Présidence: arrivée au pouvoir, à Ottawa, du gouvernement Trudeau; création par René Lévesque de son Mouvement Souveraineté-Association qui devint plus tard le Parti Québécois; crise d'Octobre, à l'automne 70; radicalisation du mouvement syndical au Québec; mobilisation de la fonction publique et parapublique; militantisme politique de la classe enseignante; débats acrimonieux sur la question linguistique; pratique d'une certaine forme de journalisme comme forces d'opposition au pouvoir; montée en flèche des groupes de pression très revendicateurs; dénonciation du rôle et de l'influence de Radio-Canada dans l'évolution sociale et politique du Québec; procès féroce du gouvernement Bourassa et de son administration; avènement du PQ au pouvoir; remise en question de l'unité canadienne; Comité spécial d'enquête, à la demande même du Premier ministre Trudeau et de son Cabinet,

sur le respect par Radio-Canada de son mandat national; référendum en perspective sur l'avenir du Québec et, par voie de conséquences, du Canada tout entier.

Alors que l'actualité québécoise devenait plus contraignante que jamais, nous étions appelés tout normalement à nous ouvrir davantage à la réalité d'un pays "incertain", remis en question par l'avènement au Québec d'un parti et d'un gouvernement sécessionnistes.

Cette réalité canadienne à laquelle notre information eut toujours du mal à s'adapter pleinement devenait désormais plus impérieuse que par le passé, dans la conjoncture nouvelle.

J'ai dû négocier, parfois âprement, avec certains de mes collègues, la "couverture" à intensifier d'une réalité canadienne qui n'avait rien à voir à l'unité nationale et à sa promotion.

C'est dans ces conditions plutôt difficiles que nous nous sommes acheminés vers le débat référen-

daire et vers le défi redoutable d'une information complète et impartiale à y assurer.J'ai assumé dans cet esprit l'évaluation et le management des émissions du Service de l'Information: j'ai incité chacun, en information politique plus qu'en toute autre, à savoir y être sélectif, mais à bon escient, à y éviter le piège de l'anecdote et du spectaculaire, à y assurer un "follow-up" plus continu et plus substantiel des dossiers, à y renoncer à la confrontation trop facile, à y entretenir un souci constant d'équilibre, à y oublier des intérêts ou des points de vue trop personnels, à y abandonner un souci inopportun de créativité, et tout cela davantage encore au moment du référendum québécois et de la révision constitutionnelle qui s'ensuivit.

Radio-Canada s'est retrouvée, durant ces treize ans, au coeur d'une tourmente indicible et a été prise à partie de façon parfois virulente, régulièrement et successivement, par toutes les parties en présence et une opinion publique de plus en plus polarisée. Durant tout ce temps, on regardait de très près à nos

émissions, surtout à nos émissions d'information - choix des sujets, traitement, participations -: l'on exerçait une surveillance étroite sur les moindres participations - les participations des "adversaires" étant l'objet d'une très grande sollicitude qui consistait à examiner à la loupe la relation et le comportement du journaliste avec son invité -. La notion de "l'adversaire" n'avait pas d'ailleurs que des connotations partisanes: était étiqueté "adversaire" celui de l'autre gouvernement - le provincial vs le fédéral -, ou celui de l'autre allégeance - la québécoise vs la canadienne -, ou celui de l'autre option - l'indépendantisme ou le séparatisme vs le fédéralisme -, ou celui de l'autre camp - la droite vs la gauche -.

Aucune entreprise privée n'a été l'objet de pareilles controverses qui aient soumis son intégrité, sa compétence, sa créativité à si rude épreuve.

Qu'ont fait les Présidences successives de la Société durant cette période tourmentée de l'histoire de Radio-Canada et du pays? Rien d'autre que de resserrer les

relations entre le Siège Social et les "sièges montréalais et torontois" pour mieux articuler entre nous tous un fonctionnement adéquat et irréprochable de l'institution. Rien d'autre que de s'assurer du sens aigu de l'exercice de nos responsabilités dans les Services de programmes névralgiques. Rien d'autre que de réfléchir à fond avec nous sur le mandat de la Société en pareille occurrence, sur les politiques et les pratiques journalistiques à y mettre en oeuvre. Rien d'autre, somme toute, que de nous faire pleinement confiance.

Le Président Johnson, notamment, aura accompli à cet égard un travail en tous points admirable. Il s'est comporté, depuis son entrée en fonction, à l'été 76, jusqu'à la révision constitutionnelle, à l'été 81, comme un très grand "patron", extrêmement soucieux de tous les devoirs comme de tous les droits d'une entreprise de presse libre et responsable d'une information de qualité à assurer à tout le pays. Les initiatives du Président Johnson, dans ce sens, vaudraient d'être toutes relevées ici: je n'en mentionnerai que le colloque de Peterborough, tenu en novembre 77, où durant trois jours, les journalistes des réseaux français et anglais, cadres, reporters, réalisateurs, re-

cherchistes, échangèrent leurs vues avec le Président et ses collègues sur toutes les questions importantes concernant l'exercice de la profession. Le leadership du Président Johnson durant toute cette période critique de l'histoire de Radio-Canada et du pays fut exemplaire.

Pour faire face, dans les années 60, à une conjoncture qu'il considérait critique, le Président Ouimet avait décidé de centraliser au Siège Social les grands pouvoirs de décision et les fonctions inhérentes à cette fin. Quinze ans plus tard, un ancien mandarin de la fonction publique fédérale se garda bien de toute initiative bureaucratique pour lui permettre d'être à la hauteur d'une situation tellement plus grave: il préféra, et avec raison, devenir, à la tête de l'institution, un éditeur exemplaire dont le leadership fut des plus éclairants et des plus stimulants pour son personnel.

Les relations dans la nouvelle structure

Cette trop longue rétrospective des relations entre

le Siège Social et "le siège montréalais" nous permet cependant de mieux évaluer les structures mises en place par le Président Juneau et toutes leurs implications pour l'institution, tant au niveau du Siège Social, qu'au niveau des "sièges montréalais et torontois", des réseaux et des stations régionales, quant à la multiplicité inimaginable des relations fonctionnelles ou exécutives à maintenir entre tous les intervenants dans cette structure des plus complexes.

Je déborderai donc ici le sujet et la matière même de ce chapitre, mais il m'apparaît opportun et profitable de le faire.

Je voudrais demeurer strictement descriptif et objectif dans l'analyse des implications de cette nouvelle organisation. Mais je ne pourrai m'empêcher d'y émettre les jugements qui importent et qui me semblent aller de soi, suite à mes trente années de pratique de cette institution.

1- *Une première implication et qui me semble de conséquences, réside dans la balkanisation des réseaux.*

Même si les Vice-présidences de la radio et de la télévision, à Montréal et à Toronto, portent la désignation officielle de Vice-présidence des réseaux de radio ou de télévision, dans les faits elles perdent toute autorité sur les stations régionales qui constituent l'armature même et la raison d'être des réseaux. Elles n'ont conservé comme responsabilités que la programmation et la production d'une grille d'émissions dont la diffusion se fait évidemment à l'échelle des réseaux. Mais elles ont perdu toute autorité directe sur l'apport des stations régionales à leurs grilles - apport considérable, à la radio surtout -, de même que sur la nécessaire complémentarité des grilles nationales et régionales dans leurs réseaux respectifs. Les Vice-présidences des médias, à Montréal et à Toronto, doivent donc partager et harmoniser avec la Vice-présidence de la radiotélévision régionale, à Ottawa, la vision globale et intégrée de leurs grilles et

en appeler à la Vice-présidence exécutive pour tous les arbitrages et les réconciliations nécessaires.

2- *La séparation des médias, coiffés de Vice-présidences distinctes, n'est pas non plus sans problèmes graves: à la tête même des réseaux et dans une même Maison, cette séparation a généré des organisations de plus en plus étrangères l'une à l'autre, où la mise en commun nécessaire au plan des partages et de l'administration des ressources, de l'utilisation et de l'affectation du personnel, de la définition et du respect des politiques et des objectifs institutionnels, se voit à toutes fins pratiques abolie. Cette concertation indispensable ne joue plus entre ces Vice-présidences des médias, au coeur même de leurs activités, mais se trouve maintenant reportée à Ottawa et éparpillée entre de multiples instances qui sont difficilement en mesure de l'assurer.*

3- *Une autre implication de cette réorganisation, et non des moindres, réside dans la perte, pour les Vice-présidences des réseaux, à Montréal et à Toronto,*

de tous les Services de support qui doivent concourir activement et efficacement à la programmation, à la diffusion et à la production d'une grille d'émissions.

Cette réorganisation a mis en place une structure dichotomique dans laquelle les Vice-présidences des réseaux ont perdu la haute main qu'elles avaient antérieurement sur toutes les activités inhérentes à l'exercice plein et entier de toutes leurs responsabilités reliées aux programmes: ressources humaines, relations industrielles, publicité et relations publiques, finances, ingénierie, informatique, activités assumées désormais par des Vice-présidences à Ottawa, sans contact direct avec les problèmes et les besoins comme ils se posent aux têtes des réseaux et dans les régions.

Je n'apprends à personne que des émissions ne peuvent se concevoir et se produire que dans une imbrication totale des ressources financières, techniques et humaines qui doivent se gérer dans la cohésion et l'harmonie les plus totales: tous les éléments de la création doivent y être le plus pleinement intégrés possible.

La réorganisation du Président Juneau, en plus d'affaiblir gravement l'autorité des Vice-présidences des réseaux, leur a imposé une "complexification" invraisemblable de leur fonctionnement: le personnel supérieur des réseaux, Vice-présidence en tête, se trouve partout empêtré dans des circuits fonctionnels ou exécutifs quasi inextricables qui alourdissent démesurément toutes leurs opérations et peuvent compromettre parfois l'heureuse issue d'initiatives majeures.

4- *Si les Vice-présidences des réseaux ont été dangereusement amputées d'une partie essentielle de leurs responsabilités, anormalement dévolues maintenant au Siège Social, il n'est pas dit non plus que le statut des stations régionales se voit amélioré parce qu'elles relèvent maintenant d'une Vice-présidence de la radiotélévision régionale à Ottawa. Cette Vice-présidence constitue, en pratique, une sorte d'organisme administratif qui empêche les relations opérationnelles et fonctionnelles normales à travers les réseaux.*

Les programmes ne se conçoivent ni ne se produisent ni ne se diffusent depuis le Siège Social. La Vice-présidence de la radiotélévision régionale ne peut avoir une vision globale de l'orientation des réseaux et de leur rendement qu'à travers la Vice-présidence exécutive, à Ottawa, ou les quatre Vice-présidences des médias, à moins qu'elle ne s'en fasse une elle-même et ne la dispute aux autres pour tenter d'y intégrer les objectifs de sa programmation régionale.

A l'inverse, cette Vice-présidence de la télévision régionale peut fort bien développer de son cru sa vision à elle du mandat des stations régionales, de leur rôle dans leurs régions respectives, de leur collaboration entre elles pour mieux assurer leur rôle. Qu'y peuvent les Vice-présidents des réseaux, à moins d'en appeler au Vice-président exécutif?

Radio-Canada a connu, durant des années, ces situations conflictuelles intolérables et particulièrement de 68 à 71, alors que les Divisions des Services

anglais (DSA) et des Services français (DSF) avaient été créées et établies à Montréal et à Toronto, tandis que la Vice-présidence des stations régionales avait été maintenue à Ottawa.

Le retour à cette ancienne structure est plus particulièrement lourd de conséquences pour la radiotélévision française: les stations régionales francophones sont désormais intégrées dans le "melting pot coast to coast" de la radiotélévision régionale canadienne où elles auront à se refaire une place et un statut distinct dans l'ensemble canadien. Ainsi, il n'est pas du tout assuré que le concept qui circule d'un Canada des régions à servir via les stations régionales en soit un qui convienne à la radiotélévision régionale francophone. Il n'est pas assuré non plus qu'un pareil concept puisse prévaloir sans la collaboration et l'appui empressé des Vice-présidences des réseaux.

L'histoire de l'évolution de l'institution nous a appris que les stations régionales ne pouvaient

se développer harmonieusement et efficacement qu'en relation avec les "têtes" de réseaux, dans le partage d'un "know how" commun sur toutes les questions qui les confrontaient. L'unité naturelle des réseaux est désormais rompue et l'avenir des stations régionales sera des plus problématique, logées qu'elles sont maintenant dans une organisation contre nature.

5- *Autre implication non négligeable de la réorganisation du Président Juneau: elle remet profondément en question toute une évolution syndicale que le CCRT a imposée progressivement à Radio-Canada, basée essentiellement sur la conception d'unités d'accréditation identifiées à la réalité fonctionnelle des réseaux, de la langue et de la culture. C'est ainsi que progressivement, plusieurs des plus importantes unités syndicales de Radio-Canada ont été fragmentées - à commencer par celle des journalistes -, et que la Société s'est retrouvée avec des syndicats différents au réseau anglais et au réseau français.*

Les syndicats des journalistes, des techniciens,

des employés de production, des réalisateurs, des cols blancs, au Québec et à Moncton, ont tous été accrédités par le CRTC dans des unités distinctes de celles du réseau français hors Québec - exception faite de Moncton - et de celles des réseaux anglais. En sorte qu'avec le temps, ces syndicats ont exigé et obtenu que la négociation de leurs conventions se fasse d'abord et avant tout avec les Divisions des Services anglais et français, à Montréal et à Toronto, plutôt qu'avec le Siège Social comme auparavant, alors que les unités syndicales étaient pan-canadiennes.

Jusqu'à maintenant, les responsables des relations industrielles de chaque Division mettaient au point avec leur Direction respective et le Siège Social leurs mandats et en menaient la négociation avec chaque syndicat. La réorganisation du Président Juneau renverse la vapeur et centralise à Ottawa tout un processus de négociations auquel les syndicats francophones se sont si longtemps opposés. Il n'y a aucun avenir de paix industrielle dans une telle conjoncture.

6- Des analyses qui précèdent, il se dégage un fait majeur incontestable: la nouvelle organisation ne correspond plus à la réalité des deux sociétés anglophone et francophone sur laquelle l'institution s'était progressivement axée solidement et d'où elle tirait son dynamisme et sa créativité.

Le Canada serait-il un pays unilingue anglais que nous pourrions imaginer difficilement une entreprise de radiotélévision qui rayonnerait sur tout le pays à partir d'Ottawa et de son Siège Social.

Ce Siège Social devrait plutôt imaginer son organisation - et c'est ainsi qu'il a évolué avec le temps - en la rapprochant le plus possible de tous les centres démographiques, économiques, sociaux et culturels les plus actifs à réfléter et dont la vitalité d'ailleurs lui servirait de moteur pour ce faire.

Mais il est arrivé que Montréal est devenue le coeur même de la francophonie québécoise et canadienne.

Ce n'est donc pas un hasard non plus si Montréal est devenue la tête des réseaux français et si, pour le Québec et son bassin démographique francophone prépondérant - 80% à 90% de l'auditoire de Radio-Canada -, le réseau français s'est développé de façon prioritaire en s'articulant d'abord sur Montréal pour ce faire et non pas sur le Siège Social et Ottawa.

C'est cette réalité d'une organisation de programmes et de production distincte et très décentralisée, qui incarnait dans ses structures la reconnaissance de la dualité culturelle et linguistique des sociétés anglophone et francophone du pays, c'est cette réalité qui a été remise en question par la réorganisation du Président Juneau.

Ainsi, s'agissant du réseau français, pour la première fois dans l'histoire de la Société, il n'existe plus à l'intérieur de son organisation une structure francophone distincte et autonome, pleinement responsable de toutes ses affaires: plus de réseaux véritables, encore moins de Divisions, même pas

de régions francophones comme dans les années 50.

7- *J'ai bien peur que l'organisation mise sur pied par le Président Juneau en soit une que l'observateur le plus impartial ne peut qualifier que de centralisatrice et de bureaucratique.*

Evidemment, le Siège Social ne pourra jamais centraliser le programme et la production à Ottawa. Tout au plus pourra-t-il définir et imposer les politiques, les objectifs, les orientations de l'institution au plan de sa programmation, y affecter les ressources nécessaires à sa réalisation et s'assurer du suivi le plus rigoureux à y apporter. Je me permets de douter que la nouvelle organisation soit habilitée à le faire. Ainsi, il n'est pas du tout certain que le contrôle financier et administratif, centralisé à Ottawa, de toutes les opérations de la Société à travers le pays, soit désormais plus efficace que l'ancien système qui avait délégué ces responsabilités aux Vices-présidences des Divisions, à Montréal et Toronto, à charge

pour elles évidemment d'en rendre compte à qui de droit à Ottawa.

Je pourrais en dire autant des ressources humaines et des relations industrielles centralisées à Ottawa, des communications, de l'informatique, de l'ingénierie. Là non plus, il n'est pas davantage assuré que le management de ces diverses activités si étroitement reliées aux programmes et à la production soit assumé désormais plus efficacement au niveau du Siège Social qu'au niveau des anciennes Divisions des Services anglais et français, comme auparavant. Un exemple parmi tant d'autres: la publicité des émissions doit se faire normalement en concertation très étroite avec leurs artisans et leurs responsables et sous l'autorité de leur Direction immédiate. La Vice-présidence des Communications qui est nantie, à Ottawa, de toute autorité ultime en ce domaine et qui ne relève même pas de la Vice-présidence exécutive des réseaux, constitue une structure forcément bureaucratique de divisions injustifiables de compétence et de juridiction.

Au chapitre de ces implications centralisatrices et bureaucratiques de la nouvelle organisation, je me dois en toute conscience de soumettre aux membres du Groupe de travail les observations suivantes:

a) Une organisation comme celle mise en place par le Président Juneau favorise le déplacement vers le Siège Social de tous les centres majeurs de décision dans la Société et peut facilement y mener, à la limite: les Vice-présidences des réseaux pourraient alors y devenir comme de grands commis, à la tête de chacun leur succursale.

b) Cette organisation impose une fragmentation inouïe des responsabilités et oblige à un partage constant à en effectuer pour les assumer: ainsi, la négociation des conventions collectives ne peut plus se faire désormais que dans ce contexte extrémement compliqué et bureaucratisé. Est-il besoin d'ajouter que cette fragmentation des responsabilités est génératrice d'états de tensions et conflits majeurs dans l'entreprise?

c) Cette organisation a procédé, de par la nouvelle structure qu'elle a mise en place, à la multiplication des instances consultatives ou exécutives partout dans l'entreprise, où il faut se répandre à n'en plus finir en coordinations et en consultations de toutes sortes pour faciliter les opérations; il en résulte un alourdissement écrasant de tout l'appareil administratif et de son fonctionnement.

d) Cette organisation s'est traduite pas une surcharge quasi inhumaine de travail pour les Directions supérieures ou intermédiaires, où qu'elles logent dans les Services administratifs ou de production.

En bref, il me faut conclure que cette organisation bureaucratique et centralisatrice ne fait aucun sens dans une entreprise de programmes comme Radio-Canada, qu'elle est allée à contre-courant de son évolution, qu'elle a démotivé et démobilisé - la décroissance aidant - un personnel important dans la Maison.

IV

LE DEGRE D'AUTONOMIE DU "SIEGE MONTREALAIS"

Au moment où il présentait la restructuration de l'organisation au personnel, le 30 mars 1983*, le Président Juneau la justifiait par les objectifs suivants, et je cite:

1- Améliorer les communications internes et stimuler la créativité dans toute notre organisation;

2- Permettre une plus grande attention au développement de nos réseaux de télévision qui font face à une concurrence de plus en plus vive et, d'autre part, relever le défi des perspectives mondiales qui s'offrent à nos réseaux de télévision;

3- Donner à la radio un statut qui correspond à sa réussite et à son dynamisme actuel et un statut qui favorise son évolution;

4- Soutenir la vitalité de toutes nos régions et permettre à la programmation régionale de trouver sa juste place, tant dans son contexte local et régional que dans la programmation-réseaux;

5- Assurer l'expansion de nos Services de ventes de programmes au Canada et à l'étranger et établir une meilleure coordination entre la commercialisation, d'une part, et le financement des co-productions, d'autre part;

---

* cf. Allocution du Président Juneau, 30 mars 1983 Annexe 1.

6- *Accorder une plus grande attention dans un monde où tout évolue si rapidement, donc accorder une plus grande attention à la planification, à la prévision, aux politiques, aux stratégies et à l'évaluation de notre performance;*

7- *Améliorer la gestion, réduire les coûts, afin d'améliorer notre administration et de nous permettre d'investir davantage de ressources dans la créativité et la production d'émissions.*

Et je me disais alors, en écoutant le Président justifier son initiative, que la réalisation des objectifs qu'il proposait au personnel et qui, pour la plupart, n'étaient d'ailleurs pas tellement nouveaux, auraient pu s'intensifier sans problèmes à même l'ancienne organisation et sous le leadership éclairé, vigilant, compétent, rigoureux et exigeant qu'il aurait pu imprimer aux Divisions des Services anglais et français, via leurs Vice-présidences respectives renouvelées: Pierre Desroches venait tout juste d'entrer dans ses nouvelles fonctions et Peter Herndorff y avait accédé quelque temps plus tôt. Rien d'ailleurs n'aurait pu empêcher le Président de se réserver le "follow-up" systématique de certains objectifs qui lui semblaient davantage

prioritaires, comme les deux derniers dans sa liste.

L'autonomie du "siège montréalais" - l'histoire nous l'a prouvé - est essentielle à l'exercice de toutes les responsabilités inhérentes au management de sa programmation et de sa production. Je ne l'ai pas mentionné encore, mais la grève des réalisateurs de la télévision, en 59, est en partie attribuable à la division qui avait alors prévalu entre l'administration, le financement et la technique, d'une part, et le programme et la production, d'autre part. J'étais moi-même, à ce moment-là, Directeur des émissions éducatives et d'affaires publiques et je n'exerçais aucun contrôle sur l'administration de mes budgets, pas plus que les réalisateurs d'ailleurs qui opéraient à l'aveuglette dans leurs productions.

A la limite, la centralisation des finances, au Siège Social, qui est désormais chargé de maintenir à jour l'état des budgets des médias, pourrait mener le "siège montréalais" à la même irresponsabilité.

L'autonomie du "siège montréalais", comme je l'ai dit

plus tôt, s'est développée, depuis 63, avec la nomination, à Montréal, d'un Directeur Général adjoint à qui la Vice-présidence des réseaux français, à Ottawa, avait dû laisser progressivement le champ libre dans l'ensemble de ses opérations, pour se concentrer sur les problèmes de l'information.

Dans un exposé au Comité parlementaire, en 1966, j'ai tenté de faire voir à ses membres les arguments qui me semblaient militer en faveur de l'autonomie des Cadres de programmes et des équipes de production dans la conduite de leurs affaires (lire à ce sujet les chapitres V et VI de mon exposé). Ce texte a le mérite, je crois, de nous faire voir que seule une organisation décentralisée peut favoriser l'autonomie essentielle à tous les responsables de la programmation et de la production.*

Le Vice-président exécutif, Laurent Picard, avait explicité toutes les implications de cette nécessaire autono-

---

* *cf. Fascicule 13, pp. 795-798*
Annexe 3.

mie dans un texte très fouillé sur "Les problèmes de gestion en radiotélévision", texte qu'il avait présenté, en mai 72, aux assises de l'Union Européenne de Radiodiffusion, à Bruxelles. J'en recommande la lecture également aux membres du Groupe de travail*.

Il y avait aussi ample matière à réflexion sur ce sujet dans le chapitre précédent sur les relations entre le Siège Social et "le siège montréalais". J'ose croire que les membres du Groupe de travail, à la lecture de ce chapitre, ont pu se convaincre que, si Radio-Canada a réussi à traverser sans trop d'avaries et même avec une efficacité certaine ces treize ans mouvementés de son histoire, c'est en très large partie parce que le degré d'autonomie conféré au "siège montréalais" par le Siège Social y était considérable et fut respecté, dans l'estime et la confiance réciproques.

Dans un régime d'autonomie et de délégation de responsabilités pareilles, l'imputabilité par ailleurs s'impose de toute évidence, il faut le noter. Le Parlement canadien confie la haute direction de Radio-Canada

---

* cf. Document en annexe 4.

à un Président et à son Conseil d'Administration qui doivent être en mesure de lui en rendre compte. A leur tour, le Président et le Conseil délèguent à leurs cadres supérieurs, intermédiaires et de première ligne comme aux réalisateurs et journalistes, toutes les responsabilités nécessaires à l'exercice intégral de leurs fonctions. Cette délégation de responsabilités à tout ce personnel, passe nécessairement par les structures décentralisées à mettre en place qui impliquent une autonomie optimale sans renier l'imputabilité nécessaire.

De 1968 à 1981, ce régime me semble avoir opéré fort convenablement. C'est le Président Picard qui, en 1974, devant le CRTC, alors présidé par Pierre Juneau lui-même, avait fait la démonstration concluante, documents chiffrés et illustrés à l'appui, que Radio-Canada, de toutes les entreprises publiques de radiotélédiffusion dans le monde, s'avérait la plus efficace et la plus productive. Pareille performance des plus impressionnante avait été obtenue à l'intérieur d'un régime très poussé d'autonomie et de délégation de responsabi-

lités.

C'est encore à l'intérieur de ce régime que Radio-Canada a réussi la compression de ses budgets que lui a imposée le Parlement canadien depuis 1978 et qui s'est traduite pour la Société par un manque à gagner accumulé de plus de 400 millions de dollars jusqu'à ce jour.

Le Président Juneau lui-même qui s'est amené à Radio-Canada, visiblement déterminé à assainirl'administration de l'entreprise - critiques tenaces et mission obligent -, s'est vite rendu à l'évidence qu'il n'y avait pas, à l'intérieur de l'entreprise, pour plus de 100 millions à en retirer sans affecter le service au public, la qualité et l'étendue de ce service, les moyens nécessaires à maintenir en oeuvre pour l'assurer, eu égard aux nouveaux défis à surmonter: contenu canadien à augmenter, rayonnement à poursuivre, compétition accrue à soutenir, technologie de pointe à développer. C'était là un constat d'une performance somme toute fort appré-

> *améliorer considérablement notre programmation en général et notre programmation de télévision en particulier pour faire de la télévision un Service beaucoup plus fortement canadien, beaucoup plus fortement original, surtout dans le secteur des dramatiques et du divertissement en général. Au cours des derniers mois, j'ai eu l'occasion de rencontrer les représentants de Groupes de réalisateurs de plusieurs parties du pays et aussi de diverses Associations de Cadres. A la suite de ces rencontres, je crois que ces groupes importants d'employés de Radio-Canada et de collaborateurs de Radio-Canada souscrivent aux objectifs de base du Conseil d'Administration en ce qui a trait à la programmation télévision de la Société" *.*

Je n'en aurais pas douté, pour ma part. Mais j'ai été des plus sceptiques quand le Président nous a annoncé que, pour réaliser ses objectifs, il lui fallait procéder au démantèlement de l'ancienne organisation et à l'implantation d'une nouvelle, dont la centralisation et la bureaucratisation constituaient les traits dominants.

Or, si Monsieur Juneau avait été sensible à la petite histoire de la Société, s'il se l'était fait raconter, il aurait su que le genre d'organisation qu'il mettait en place avait échoué lamentablement dans le passé et

---

* *cf. Document déjà cité.*
Annexe 1.

qu'il ne suffit pas de quelques hommes mieux doués à la tête d'une organisation pareille - à supposer qu'ils le soient -, pour réussir là où les autres s'étaient fourvoyés.

Où en est aujourd'hui le degré d'autonomie du "siège montréalais"? Je peux me permettre d'affirmer qu'il demeure actuellement relativement élevé dans le programme et la production, mais qu'il est extrémement réduit dans tous les domaines essentiels à la conduite efficace de toutes les activités reliées si étroitement au programme et à la production.

Une grève interviendrait du Syndicat des journalistes qu'elle serait prise en mains par le Siège Social au lieu d'être assumée, comme elle le devrait, par le "siège montréalais" qui assure quotidiennement la gestion de ce personnel, mais deviendrait consultant dans une grève l'impliquant au premier chef. Nous retournerions aux années 59 et à la grève des réalisateurs de la télévision.

J'ai suffisamment élaboré, je crois, sur la perte de toutes les responsabilités qu'a infligée la réorganisation du Président Juneau au "siège montréalais" relativement à la direction de ses réseaux, de ses stations régionales, de ses Services de support. Qu'en sera-t-il du degré d'autonomie, dans l'avenir, du "siège montréalais" et des médias à l'intérieur de leurs activités fondamentales, le programme et la production?

* *

V

L'EVOLUTION OBSERVABLE, PREVISIBLE ET SOUHAITABLE

L'évolution observable m'apparait déjà des plus négatives. Rien ne permet d'espérer que l'évolution prévisible puisse être positive.

Si la télévision et la radio francophones et anglophones de Radio-Canada parvenaient à accomplir les objectifs que le Président Juneau leur a fixés, ce ne sera pas grâce à sa nouvelle organisation, mais en dépit d'elle, tellement la créativité même des médias, pour se donner libre cours, saura échapper aux contraintes et aux limitations des organigrammes qui ne correspondent pas à sa dynamique propre, laquelle n'a rien à voir à la bureaucratisation et à la centralisation.

A la longue, les organigrammes officiels se transformeront en "personnigrammes" officieux où le personnel des têtes de réseaux et des centres de production l'emportera sur la volonté de centralisation et tous les

systèmes les plus sophistiqués mis en place pour l'imposer. Mais il faudra se résigner à patience et longueur de temps. Quelles perspectives pour une institution qui aurait de tels défis à relever!

Mieux vaut, et au plus tôt, s'atteler à une restructuration - encore! - d'une organisation promise - je ne crains pas de l'affirmer - à un avenir chaotique et à un rendement gravement déficient. Elle devra être repensée de fond en comble, à plus ou moins brève échéance.

La nouvelle organisation devra d'abord et avant tout revenir à la reconnaissance des deux sociétés distinctes qui constituent notre pays, à servir au mieux par ses réseaux pleinement reconstitués comme entités organiques de production et de diffusion.

Ces réseaux devraient relever, culturellement et linguistiquement, d'une seule et même Direction, anglophone ou francophone, à Montréal et à Toronto, têtes naturelles

de ces réseaux et centres majeurs de l'évolution de nos deux sociétés, à même lesquelles, et pour longtemps, la créativité de nos médias s'alimentera.

L'administration de tous les éléments de support de cette créativité, humains, techniques, financiers, devraient être repris en mains par les têtes de réseaux qui sont habilitées à favoriser et à stimuler cette créativité avec tous leurs artisans.

En citant l'ancien Président de Radio-Canada, Laurent Picard, presque textuellement, je me permettrais d'affirmer avec lui que "la seule structure efficace d'administration en radiotélévision... est la décentralisation jusqu'au niveau des créateurs".*

Ce retour à l'ancienne organisation sous laquelle ont opéré trois Présidents et leur Conseil d'Administration est éminemment souhaitable. Est-il imaginable?

---

* *cf. p. 9, texte déjà cité.*
Annexe 4.

Pourquoi pas? Il s'agit là, pour Radio-Canada, d'une affaire de régie interne, mais le Comité parlementaire qui siégera sur le Livre Blanc du gouvernement canadien aura le pouvoir de mettre de l'avant toute proposition susceptible d'améliorer l'efficience et l'efficacité de l'entreprise. Il n'est certes pas interdit, par conséquent, au Groupe de travail de se prononcer sur ces questions.

Je prévois cependant d'ici là que certains changements interviendront dans l'organisation de Radio-Canada qui rendront sans doute caduques plusieurs recommandations de votre Groupe de travail sur la réorganisation de l'institution.

La solution idéale de réorganisation de la Société consisterait à créer deux institutions distinctes, Radio-Canada pour la société francophone et CBC pour la société anglophone. Mais je ne m'attarde pas à cette solution: elle m'apparaitrait irréaliste en l'occurence, parce que trop coûteuse. En toutes autres circonstances politi-

ques et économiques, je l'aurais examinée avec attention et dans tous ses détails. Le Groupe de travail y a peut-être songé, pour sa part, très sérieusement. Si tel est le cas, je serais heureux d'en discuter avec ses membres à leur convenance.

* * * *

VEUILLEZ TROUVER CI-JOINT LA TRANSCRIPTION

DE L'ALLOCUTION DE M. PIERRE JUNEAU ADRESSEE

AUX EMPLOYES DE LA SOCIETE RADIO-CANADA

LE 30 MARS 1983

Jean-Baptiste Chardola
Directeur des Services
de l'Exploitation TV

Le 31 mars 1983

Encore une fois, je salue tous les membres du personnel de Radio-Canada qui sont assemblés aujourd'hui pour entendre ce message et je vous remercie de votre attention.

Je n'ai pas eu le temps de visiter toutes les régions du pays. Bien sûr j'ai eu l'obligation d'aller à plusieurs reprises à Montréal et aussi, je voudrais signaler que ma première visite régionale a eu lieu à Rimouski. Mais bien sûr, il me reste beaucoup d'endroits à visiter et j'ai bien hâte de pouvoir le faire.

Je m'adresse aujourd'hui à vous tous, pour vous faire part de décisions que le Conseil d'Administration et moi-même avons prises lundi et mardi de cette semaine, donc hier et avant-hier.

Il s'agit de décisions touchant l'organisation de la Société Radio-Canada. Des décisions importantes que je tiens à vous communiquer personnellement. Je ne vous parlerai pas aujourd'hui de politiques globales. Je compte y revenir en temps et lieu dès que je le pourrai. Cependant, comme vous le savez, j'ai eu l'occasion d'affirmer dans diverses conférences et déclarations publiques, peut-être quelquefois dans des réunions avec certains d'entre vous, j'ai eu l'occasion donc, d'affirmer certaines de mes convictions et des convictions du Conseil d'Administration de Radio-Canada, au sujet de ces politiques globales.

J'ai déclaré à plusieurs reprises que je considérais que nos services de radio étaient incomparables. Je crois aussi que nos services de télévision sont à maints égards remarquables et que bon nombre de nos émissions jouissent d'une très grande faveur auprès du public canadien tant francophone qu'anglophone. Il suffit de mentionner nos émissions de nouvelles Le Téléjournal ou du côté anglophone The National. Nos divers programmes d'information et d'affaires publiques, The Journal, The Fith Estate, Man Alive ou Second Regard ou des programmes qui s'adressent à un auditoire plus limité mais quand même programmes remarquables comme Rencontres, par exemple. Du côté sport, nos émissions sont inégalées et nous avons de nombreux programmes de divertissement tels Le Temps d'une paix ou Empire ou du côté anglais

.../2

encore Hangin'In ou du côté anglais cette émission que l'on connaît depuis longtemps déjà Les Beaux Dimanches ou encore une émission qui a beaucoup de succès du côté anglais The Beachombers. Donc, la démonstration n'est pas à faire que les programmes de Radio-Canada non seulement sont de qualité, mais rencontrent un succès notoire auprès du public.

Je suis convaincu toutefois, que nous devons améliorer considérablement notre programmation en général et notre programmation de télévision en particulier pour faire de la télévision un service beaucoup plus fortement canadien, beaucoup plus fortement original, surtout dans le secteur des dramatiques et du divertissement en général. Au cours des derniers mois, j'ai eu l'occasion de rencontrer les représentants de groupes de réalisateurs de plusieurs parties du pays et aussi des diverses associations de cadres. A la suite de ces rencontres, je crois que ces groupes importants d'employés de Radio-Canada et de collaborateurs de Radio-Canada souscrivent aux objectifs de base du Conseil d'Administration en ce qui a trait à la programmation télévision de la Société.

Comme vous le savez, d'autre part, le gouvernement canadien a demandé au Conseil d'Administration de Radio-Canada de préparer un projet de politiques pour les années à venir. Ce travail est en bonne voie et j'espère que nous serons bientôt en mesure d'en discuter les implications. J'aurai donc sans nul doute l'occasion de vous entretenir sur le sujet dans un avenir rapproché. Entre-temps, certaines structures, je crois, doivent être améliorées, certains changements administratifs doivent prendre place afin de rendre la Société plus efficace. Et ce sont de ces changements dont j'aimerais vous entretenir maintenant.

Ces changements ont pour but d'accomplir les objectifs suivants:

1- améliorer les communications internes et stimuler la créativité dans toute notre organisation

2- permettre une plus grande attention au développement de nos réseaux de télévision qui font face à une concurrence de plus en plus vive et d'autre part, relever le défi des perspectives mondiales qui s'offrent à nos réseaux de télévision.

.../3

3- donner à la radio un statut qui correspond à sa réussite et à son dynamisme actuel et un statut qui favorise son évolution

4- soutenir la vitalité de toutes nos régions et permettre à la programmation régionale de trouver sa juste place, tant dans son contexte local et régional que dans la programmation réseau

5- assurer l'expansion de nos services de ventes de programmes au Canada et à l'étranger et établir une meilleure coordination entre la commercialisation d'une part, et le financement des co-productions d'autre part

6- accorder une plus grande attention dans un monde où tout évolue si rapidement, donc accorder une plus grande attention à la planification, à la prévision, aux politiques, aux stratégies et à l'évaluation de notre performance

Et enfin, 7- améliorer la gestion, réduire les coûts, afin d'améliorer notre administration et de nous permettre d'investir davantage de ressources dans la créativité et la production d'émissions.

C'est dans cet esprit que s'inscrit la restructuration que nous mettons en oeuvre aujourd'hui et voici de quoi il s'agit de façon plus précise.

Le Conseil d'Administration de Radio-Canada a décidé que dorénavant les deux réseaux radiophoniques, tant du côté francophone qu'anglophone, seront exploités séparément de ceux de la télévision. D'autre part, les régions, tant francophones qu'anglophones à travers le pays, relèveront directement d'un Vice-président national à la Radio-Télévision régionale, plutôt que de relever des Directions des réseaux à Montréal et à Toronto.

Ces deux mesures ont pour but, comme je le disais, d'une part d'accorder ou de permettre une attention accrue au réseau français et anglais de télévision en leur accordant l'attention totale d'un Vice-président et d'autre part, d'améliorer la qualité des services régionaux de radio et de télévision.

Pierre DesRoches et Peter Herrndorf seront respectivement Vice-présidents des réseaux français et anglais de la télévision. Ils auront également la responsabilité des centres de production de Radio-Canada à Montréal et à Toronto. Etant donné leur vaste expérience à tous deux, Pierre DesRoches comme Vice-président exécutif pendant sept ans, avant d'occuper son poste actuel, et Peter Herrndorf comme Vice-président des Services anglais et auparavant Vice-président de la Planification, ils assureront le leadership essentiel à la poursuite de nos objectifs en télévision.

Le rôle du nouveau Vice-président à la Radio-Télévision régionale consistera fondamentalement à représenter les points de vues des diverses régions au plus haut niveau de la Société. Il maintiendra aussi une liaison efficace et une étroite collaboration avec la Direction des réseaux de télévision et de radio et aidera à la collaboration des régions entre elles. Ce poste sera occupé par Doug Ward qui était jusqu'ici Directeur de nos Services du Nord. Pour étayer la décision visant à accroître nos ventes au Canada et à l'étranger, un service responsable des ventes d'émissions françaises et anglaises relèvera directement du Vice-président exécutif Bill Armstrong. Ce service englobera les responsabilités actuelles de la Division CBC Enterprises située à Toronto et de son pendant du côté français.

Ce regroupement s'impose, je crois, en raison de l'importance accrue des ventes à l'étranger, du développement du marché du disque et des vidéo-cassettes, développement actuel et développement à venir, et de la nécessité d'une meilleure coordination entre les réalisations françaises et anglaises dans ce domaine. D'autre part, la création du nouveau fonds de développement à la production canadienne annoncée récemment par le Ministre des Communications M. Fox, va nécessiter une meilleure coordination entre les mécanismes de ventes d'émissions et de films d'une part, et les méthodes de financement de production et de co-production d'autre part.

Pour revenir à la radio, Margaret Lyons demeure Directrice de la Radio anglaise et Jean Blais Directeur de la Radio française. Cependant, ils porteront dorénavant le titre de Vice-président Radio tous les deux.

.../5

Le Vice-président exécutif Bill Armstrong aura donc la responsabilité globale de toutes les opérations de radio et de télévision pour les réseaux et les régions, les bureaux à l'étranger, la nouvelle division des ventes d'émissions des entreprises Radio-Canada-CBC Enterprises et Radio-Canada Internationale.

De plus, le Vice-président à l'Ingénierie Guy Gougeon et le Vice-président aux Ressources humaines et à l'Administration Guy Coderre, relèveront du Vice-président exécutif Bill Armstrong.

Le Premier Conseiller actuel du président, Franklin Delaney, a été nommé Premier Vice-président. Ses responsabilités engloberont la Direction de la Planification, la Direction des Finances, les Services Juridiques, Les Relations avec l'auditoire et les Affaires générales.

Les Vice-présidents actuels de ces services, c'est-à-dire, Ron Hide, Arthur Boughner, Jacques Alleyn et Gordon Bruce relèveront donc de Franklin Delaney. Les responsabilités des services que je viens de mentionner et qui relèvent soit de Bill Armstrong ou de Franklin Delaney, se situent en ligne directe et auront une envergure nationale.

D'autre part, du côté vérification, je dois dire que la vérification interne relèvera dorénavant directement du Président. Et d'autre part, vous signaler aussi que le Conseil lui-même a créé son propre comité de vérification alors qu'il n'y avait auparavant que le comité interne de vérification composé d'employés de Radio-Canada.

Ces mesures permettront, je crois, à la Société de réaliser des économies considérables. Une fois totalement mises en place, nous estimons qu'elles devraient nous faire économiser environ 20 millions de dollars par année. Le Conseil et moi, j'insiste, ferons tout en notre pouvoir pour que ces économies servent à la programmation. Un facteur tout aussi important, elles devraient simplifier, ces mesures devraient simplifier dis-je, les structures administratives internes, améliorer les communications et donc favoriser la créativité dans toute la Société.

Ces décisions entreront en vigueur immédiatement. Mais bien sûr leur mise en application demandera quelques mois. En fait, c'est le désir du Conseil qu'elles soient mises en application dans les trois mois qui viennent. Je me rends bien compte, tout comme le Conseil, que de tels changements sont susceptibles de créer un certain climat d'incertitude dans la Société, du moins au début. J'insiste donc sur le fait que les paliers d'autorité et de décisions restent les mêmes jusqu'à ce que les détails de la restructuration soient réglés.

Par la même occasion, je veux vous demander à tous votre collaboration pour que les changements que je viens d'annoncer se fassent le plus rapidement possible et sans heurt. Je puis vous assurer que dans tout ce processus nous procéderons avec le plus grand soin en tenant compte du bien des individus. Lors de consultations que j'ai eues avec deux de mes prédécesseurs, après ma nomination à la présidence de Radio-Canada, j'ai souvent entendu le mot, et je les ai entendu utiliser le mot généreuse, pour décrire la Société Radio-Canada. J'avoue qu'à l'époque, ce terme me semblait un peu surprenant ou son application en tout cas à une organisation me semblait surprenante. Je ne saurais trop souligner à quel point j'ai constaté depuis sept mois, combien cette expression est exacte.

Je suis donc convaincu que travailler ensemble, de Saint-Jean Terre-Neuve à Vancouver en passant par Sydney, Halifax, Matane, Québec, Montréal, Ottawa, Toronto, Winnipeg, Saskatoon, Régina, Edmonton, Calgary, et j'en passe, nous pouvons démontrer ce que nous ressentons tous si fortement, à savoir que cette institution à laquelle nous sommes tous si fiers d'appartenir est essentielle comme le réitèrent tous les textes officiels depuis plus de cinquante ans au Canada. Essentielle à la vie même de notre pays et de tous ses citoyens. La Société Radio-Canada est une organisation qui plus que toute autre, peut-être, dépend du facteur humain. Ses succès comme ses déboires, dépendent d'un très grand nombre de créateurs qui travaillent soit individuellement ou dans des équipes de production ou de gestion. Un des grands rôles des gestionnaires de la Société, non pas le seul, mais sûrement un rôle extrêmement important des gestionnaires, consiste à s'assurer que les systèmes sont en place pour

.../7

que les efforts de notre personnel de création connaissent leur plein épanouissement, puisqu'en définitive, notre rôle c'est de mettre des programmes sur les ondes de radio ou de télévision. Sans l'entière collaboration de notre personnel, sans la participation de chacun et de chacune, aucun des changements que je viens d'annoncer ne seraient efficaces.

Je vous remercie d'avance de tout l'appui que j'en suis sûr vous me donnerez et que vous donnerez au Conseil d'Administration et à la Direction de Radio-Canada en ce moment même où nous entrons dans une ère nouvelle et critique de l'évolution de notre système de radiodiffusion nationale et en fait dans l'évolution de la radiodiffusion mondiale. Je vous remercie de votre attention, je souhaite avoir le plaisir de vous rencontrer personnellement en maintes occasions au cours des prochains mois et d'ici-là bonne chance dans tout ce que vous entreprenez, entreprendrez, en fait bonne chance dans tout ce que nous entreprendrons ensemble et au revoir.

-30-

L'INFORMATION au réseau français de RADIO-CANADA

Marc Thibault
directeur de l'information

Le jeudi 5 octobre 1978, le Directeur de l'Information au réseau français de la Société Radio-Canada, monsieur Marc Thibault, s'est adressé au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, réuni au Château Laurier à Ottawa. L'exposé de M. Thibault se situait dans le contexte de l'audience du CRTC pour le renouvellement des licences d'exploitation des réseaux de Radio-Canada.

INTRODUCTION

Monsieur le Président,
Monsieur le Vice-Président,
Mesdames, Messieurs les Commissaires,

J'éprouve un vif plaisir à voir votre Conseil consacrer à l'information une place et une attention particulières dans ces audiences. Réaction peut-être un peu chauvine de ma part, mais qui me semble avoir des fondements objectifs: votre propre intérêt.

Notre Président, Monsieur Johnson, a fait un long état de l'américanisation envahissante des ondes canadiennes et des téléspectateurs canadiens, et, en l'écoutant avec énormément d'intérêt, je me disais — et je deviens ainsi de plus en plus chauvin — qu'il est un domaine où la partie sera toujours gagnée pour nous, l'information. Jamais les Américains ne pourront faire, à notre place, l'information qui nous concerne et qui nous importe. Or, puis-je l'affirmer, sans sombrer cette fois dans le chauvinisme, l'avenir est à l'information, surtout au pays. Et pour cause.

Les médias électroniques, et plus particulièrement la télévision, nous plongent quotidiennement dans un pays en question, aux prises avec des problèmes d'identité, d'unité, de disparité, d'équilibre, de prospérité, problèmes de plus en plus impérieux et de plus en plus complexes. La "question nationale", si je puis la qualifier ainsi, mobilise à plein.

Le public éprouve et éprouvera de plus en plus le besoin de connaître et de comprendre. Nous avons cette périlleuse responsabilité, en information, de la connaissance à acquérir et de la compréhension à développer et, en bien des cas, comme tout bon professeur qui se respecte, nous n'avons que quelques heures d'avance sur le public pour ce faire. Mais connaître et comprendre impliquent également un énorme brassage d'opinions auquel il faut donner libre cours.

Je ne sais où j'ai lu cette citation de John Milton: "Là où s'affirme un profond désir de connaissance, il y aura, de toute nécessité, bien des controverses, bien des opinions différentes; car l'opinion, chez l'honnête homme, n'est rien d'autre que la connaissance en train de se former."

Nous sommes donc au coeur d'une démarche capitale pour le public canadien et aucune américanisation de nos ondes n'est à craindre en information.

Ainsi, selon moi, s'explique, se justifie le développement considérable de l'information aux réseaux français et anglais de Radio-Canada, comme mon collègue, Monsieur Nash, vient de vous l'exposer tantôt pour le réseau anglais, et comme mes collègues, Messieurs O'Neil et Piché, vous en faisaient état pour le réseau français avant-hier.

Je ne vous parlerai donc pas de grilles, d'émissions, de structures, de ressources. C'est déjà amplement fait. J'aborderai ici des questions plus pertinentes au métier et à son exercice, plus particulièrement au réseau français.

I

LE STATUT JOURNALISTIQUE À RADIO-CANADA

L'information à Radio-Canada est-elle et doit-elle être différente de l'information dans toutes les autres entreprises de presse écrite ou électronique? Question fondamentale que se posent souvent et que nous posent autant les journalistes que le public. Question à multiples facettes et à laquelle on peut répondre par des oui ou par des non selon les diverses facettes auxquelles on se réfère.

Lors du Colloque du Président de la Société à Peterborough, cette question était abordée dans un atelier de travail. J'entends encore un journaliste intervenir avec véhémence et nous déclarer tout net quelque chose du genre: "Je suis d'abord et avant tout un journaliste. Que j'exerce mon métier à La Presse, à CKAC ou à la CBC, je suis toujours le même et en rien différent, un journaliste, point. Un médecin qui pratique, disait-il, à Notre-Dame, ou au Royal Vic, ou dans un CLSC, ne se demande pas quelle sorte de médecin il est selon l'institution à laquelle il se rattache. Il est médecin, point."

En quoi ce collègue me semblait avoir raison et tort à la fois. Je comprenais très bien dans quel esprit il faisait son intervention, mais j'apercevais néanmoins combien pouvait être aberrante une affirmation de principe sans nuance comme celle-là.

Si ce collègue, au demeurant fort compétent et réputé, avait fait une partie de sa carrière à Québec-Presse ou au défunt Le Jour, je lui aurais certes demandé s'il avait cru venir servir à Radio-Canada des options idéologiques ou politiques de même nature. En quoi il m'apparaît assez évident qu'un journaliste ne pratique pas le même métier dans une entreprise d'information engagée que dans une autre qui ne l'est pas.

Si ce collègue avait été éditorialiste au Devoir ou au Globe and Mail, je lui aurais fait voir qu'il ne pouvait certes pas assumer à Radio-Canada les options éditoriales qu'il aurait soutenues comme éditorialiste dans le passé dans l'une ou l'autre institution. En quoi il m'apparaît non moins évident qu'une même fonction ne s'exerce pas indistinctement dans toutes les entreprises de presse.

Ce même collègue aurait pu être animateur d'une tribune téléphonique très personnalisée dans une station privée: et serions-nous allés l'y chercher, nous aurions dû convenir avec lui, et lui avec nous, que son rôle à Radio-Canada ne serait plus tout à fait le même, mais plutôt fort différent, de par la nature même de notre entreprise.

En quoi il m'apparaissait incontestable qu'un journaliste, s'il demeure tel partout où il oeuvre, se voit définir l'exercice concret de son métier par l'institution qui l'engage et les tâches qui lui sont confiées. En ce sens, un journaliste de Radio-Canada n'est pas un journaliste de l'entreprise privée, que ce soit la presse écrite ou électronique.

Ce journaliste, en effet, est au service d'une maison, Radio-Canada, qui, de par son caractère public et la Loi qui en découle, lui définit les conditions mêmes de l'exercice de son métier. Ainsi, il ne pourra jamais, à l'intérieur de notre entreprise, convoiter la fonction d'éditorialiste, cette fonction n'existant pas à Radio-Canada: Radio-Canada n'a pas sa page éditoriale dans sa programmation tout comme certaines entreprises en disposent, à la radio ou à la télévision privée, page éditoriale qui exprime via ses journalistes-commentateurs des options-maison. C'est que, propriété absolue du public, Radio-Canada se doit de rendre compte le plus efficacement possible de la diversité de l'opinion publique en évolution sur toute question importante.

C'est donc de la nature même de l'entreprise publique qu'est Radio-Canada que découle le statut du journaliste de la maison. Ce statut s'est explicité progressivement dans nos politiques d'information. Ces politiques ont eu à se confronter à la dure réalité de la pratique; elles y ont trouvé alors illustration, confirmation, et enrichissement.

II

L'IMPARTIALITÉ DU JOURNALISTE

Ainsi, à ce chapitre, le réseau français a été battu en brèche, et ce, dans un passé encore récent, comme peu d'entreprises de presse l'ont été.

Pourtant le réseau français maintient depuis fort longtemps des exigences fondamentales à ce sujet. Il est interdit, il va de soi, au journaliste de la Société de se servir des ondes pour y promouvoir ses idées ou ses options personnelles, directement ou indirectement. Il lui est interdit de surcroît tout engagement extérieur — au premier chef l'engagement politique — qui compromettrait la perception de son impartialité par le public.

Ce n'est pas à Radio-Canada qu'un journaliste-animateur mobiliserait les ondes pendant des semaines contre le gouvernement québécois ou contre le gouvernement canadien et leur législation linguistique. Ce n'est pas à Radio-Canada qu'un ancien chef politique créditiste ou un ancien candidat péquiste deviendrait animateur d'une tribune téléphonique avec toute latitude d'un engagement personnel très poussé. Ce n'est pas au réseau français non plus qu'un ancien ministre libéral se verrait confier l'animation d'une grande émission d'information. Ce n'est pas à Radio-Canada davantage qu'un "columnist" réputé ou un éditorialiste chevronné serait invité à assumer en exclusivité la fonction d'éditorialiste-maison. Cela pourtant s'est vu et se voit ailleurs.

Radio-Canada a toujours incité dans le passé son personnel journalistique à la plus rigoureuse impartialité. Comment ne pas évoquer ici les cas les plus célèbres qui ont fait presque jurisprudence dans la définition comme dans l'application de notre politique sur ce sujet? Je n'apprendrai rien aux aînés en vous présentant ces cas, mais les plus jeunes découvriront peut-être ici quelques données de notre histoire.

1. *Le cas Gérard Pelletier*

Dès 1955, Gérard Pelletier animait LES IDÉES EN MARCHE, à la télévision. L'émission était produite en étroite collaboration avec l'Institut Canadien d'Éducation des Adultes. Il est apparu progressivement à l'ICEA et à Radio-Canada que l'engagement de syndicaliste et d'homme de gauche de Monsieur Pelletier compromettait la perception que se faisait un fort public de son impartialité dans l'animation des débats à ce forum. Monsieur Pelletier, lui, prétendait qu'il lui suffisait d'être impartial dans son animation et que tout le reste n'était que procès d'intentions. Nous avions déjà renoncé à ce moment à laisser animer par Monsieur Pelletier les grandes questions syndicales-patronales. L'ICEA exigeait l'addition d'un troisième animateur à l'émission pour éviter tout conflit d'intérêts idéologiques. Monsieur Pelletier refusa cet arrangement que Radio-Canada avait accepté et préféra se retirer de l'animation des IDÉES EN MARCHE.

2. *Le cas René Lévesque*

René Lévesque animait en exclusivité l'émission POINT DE MIRE avec le succès que l'on sait alors. L'exclusivité de ses services dans une pareille affectation nous apparaissait essentielle à la sauvegarde de sa neutralité dans le brassage qu'il faisait à cette émission de combien de sujets controversés. Embauché à CKAC comme éditorialiste-maison pour remédier au manque à gagner que lui infligeait la grève des réalisateurs, il se refusa ultérieurement à poursuivre son animation de POINT DE MIRE dans les mêmes conditions d'exclusivité que par le passé, et nous renonçâmes alors à l'émission. Il nous apparaissait désormais évident que l'engagement de l'éditorialiste-maison de CKAC ne pourrait que déteindre sur l'animation de POINT DE MIRE, ne serait-ce que dans tout ce public qui jugerait de l'impartialité de l'animateur de POINT DE MIRE via les prises de positions de l'éditorialiste de CKAC.

3. *Le cas André Laurendeau*

Plus tard, André Laurendeau, de regrettée mémoire, fut invité à animer les sujets internationaux à l'intérieur d'une émission hebdomadaire, L'ÉVÉNEMENT, qui avait pris la relève de POINT DE MIRE. Nous considérions inconciliable avec son engagement au Devoir l'animation des sujets canadiens par André Laurendeau et nous en avions confié la responsabilité à Jean-Luc Pépin. Rendu à la mi-saison, cet arrangement pesant trop lourd à Monsieur Laurendeau et le limitant, tant dans son engagement éditorial au Devoir que dans son animation de l'émission, il nous avait demandé de passer outre et d'avoir latitude plus grande à l'émission. Nous avons préféré renoncer à ses services plutôt que d'enfreindre notre règle d'or: la perception par le public de l'impartialité de nos collaborateurs nous est tout aussi précieuse que cette impartialité même dans l'exercice de leurs fonctions à l'intérieur de nos émissions.

4. *Le cas Robert Mackay*

L'application rigoureuse de cette règle d'or a valu au réseau français et à sa Direction des conflits sérieux avec son personnel et parfois des affrontements majeurs avec certains de ses syndicats. Autant d'occasions, au total bénéfiques, qui ont permis à la Société d'expliciter, de réitérer, de justifier, de confirmer sa politique à ce chapitre.

Je veux citer en exemple le départ d'un journaliste de la Salle des Nouvelles, il y a de cela six ou sept ans, Robert Mackay. Nous étions aux prises, semble-t-il, avec un fort mouvement, autant dans le personnel permanent que contractuel, qui voulait remettre en question les limites et les contraintes que lui infligeait prétendument Radio-Canada dans l'exercice du métier. Ils étaient plusieurs à prétendre qu'il fallait s'affranchir de la tutelle de la Société et, au-delà de leur affectation-maison, pouvoir travailler à leur gré à l'extérieur. Quelques journalistes d'ailleurs avaient décidé de passer aux actes et de participer, sans autorisation, à la fondation d'un nouveau mensuel politique et d'y collaborer sporadiquement.

La question ainsi se posait clairement dans un conflit ouvert: un même journaliste, astreint à l'exercice impartial de son métier à l'intérieur d'une entreprise publique comme Radio-Canada, peut-il, sans compromettre gravement sa crédibilité, professer à sa guise partout ailleurs sans contrainte?

En contestant l'initiative du journaliste qui s'était avisé de battre en brèche les réponses traditionnelles que nous avions apportées dans le passé à pareille question, nous soumettions à l'arbitrage l'examen même de nos politiques et de leurs applications. L'arbitrage nous a donné raison.

Est-ce à dire que le problème ne s'est plus posé par la suite? Au contraire, et parfois avec insistance et âpreté! Mais nous n'avons jeté aucun lest. Nous avons continué à affirmer sans relâche que l'impartialité fondamentale à laquelle Radio-Canada est astreinte de par sa nature même d'entreprise publique, tout son personnel journalistique, permanent ou contractuel, y est astreint de même avec elle. Or, il n'est pas suffisant de nous efforcer à l'impartialité; encore faut-il que notre impartialité soit assez évidente aux yeux du public. Un tel devoir d'impartialité de notre personnel journalistique dans la maison ne pourrait s'accommoder longtemps du loisir que s'accorderait ce personnel de tout engagement public de son cru, professionnel ou personnel. Car même si nos journalistes avaient à coeur de ne pas compromettre la Société dans leur carrière extérieure ou dans leur engagement personnel, inévitablement le public, lui, les identifierait à Radio-Canada. C'est pourquoi il existe au réseau français une longue pratique à cet effet: la Société exige les services en exclusivité ou en priorité de son personnel journalistique et fait de toute collaboration extérieure une exception sujette à l'approbation de la Direction de l'Information ou de ses mandataires.

Si nous avons tenu à garantir ainsi l'impartialité de notre personnel journalistique aux yeux du public, c'est pour mieux l'assurer évidemment dans nos émissions. Mais l'exercice impartial du métier n'est pas de tout repos, n'est pas acquis une fois pour toutes, au contraire, doit être réévalué constamment afin de s'en assurer. Nous avons donc déjà suffisamment à faire pour nous entendre entre nous sur l'exercice impartial du métier dans la maison sans avoir éventuellement à en débattre encore à propos de la pratique que certains d'entre nous en feraient à l'extérieur.

Je ne vous étonnerai donc pas en vous déclarant ici que l'exercice impartial de toutes les fonctions et activités journalistiques à Radio-Canada a toujours fait l'objet d'une constante attention de la part de la Direction qui, à travers une évaluation régulière de son information et de ses artisans, s'est efforcée de maintenir très élevées ses exigences à ce sujet. Elle les a définies d'ailleurs dans une politique sur l'objectivité — un mot qui est souvent contesté — à laquelle cependant, au-delà du mot, l'ensemble de notre personnel adhère, je crois, sincèrement. Mais un énoncé de principe n'est pas tout; il faut veiller à l'incarner quotidiennement dans une multiplicité d'actes journalistiques. C'est à cette tâche démesurée, dans une entreprise de presse électronique de l'ampleur de la nôtre, que nous nous sommes évertués depuis des années tous ensemble.

III

L'IMPARTIALITÉ DE L'INFORMATION

J'ai longuement parlé de l'impartialité des journalistes à Radio-Canada. Il faudrait aussi que je parle de l'impartialité de l'information, comme si l'une pouvait aller sans l'autre.

Parmi tant de questions soulevées dans l'évaluation de notre information, nous sommes revenus continuellement sur deux d'entre elles: l'information complète et le pluralisme éditorial.

1. *L'information complète*

Curieuse notion que celle de l'information complète, comme si elle n'allait pas nécessairement de soi. Nous savons cependant parfaitement que nous n'arrivons pas à faire toute l'information qu'il faudrait, comme il le faudrait, sur tous les sujets qui importent. Nous avons le devoir de traiter cependant le plus à fond possible, et dans toutes leurs dimensions, les dossiers les plus essentiels sur les questions d'actualité ou d'intérêt permanent qui sollicitent le plus l'attention du public.

Cette notion de l'information complète connote équilibre et continuité dans le traitement de pareils dossiers, autant en Nouvelles qu'en Affaires publiques.

Elle implique que ces dossiers soient "couverts" dans les étapes les plus significatives de leur évolution, qu'ils soient "couverts" avec les agents représentatifs et responsables de leur avènement comme de leur évolution, avec les parties qui y sont immédiatement intéressées, avec un ensemble d'observateurs compétents qui peuvent rendre compte valablement et juger diversement de l'évolution de ces dossiers dans leurs aspects fondamentaux.

Cette notion d'information complète devrait nous inciter également à être plus attentifs à l'avènement de ces dossiers en actualité comme à leur dénouement. Trop souvent, les médias ne traitent de ces dossiers qu'en phase aiguë: nous donnons ainsi au public une version constamment exacerbée et par là déformée des positions et des intérêts en cause, et nous réduisons ainsi l'information sur ces dossiers à une dimension restrictive et superficielle de crise et d'affrontement.

Nous avons tenu à affirmer, dans un passé encore récent, qu'une information partielle risque d'être une information partiale et que par conséquent vont de pair, surtout dans des dossiers controversés, information complète et information impartiale.

Nous avons poussé nos exigences sur ce plan jusqu'à déboucher, il y a de cela trois ou quatre ans, sur un affrontement majeur avec une partie de notre personnel journalistique; nous y avons fait prévaloir cette notion dans des reportages que nous jugions à sens unique et gravement déficients sur des conflits de travail en cours alors.

Cet affrontement avait été l'occasion pour la Société de réitérer publiquement, comme elle l'a fait à tout son personnel, qu'elle se devait d'être pleinement responsable de son information et de se porter gardienne et garante des droits du public à une information impartiale et complète sur ses ondes.

2. *Le pluralisme éditorial*

Parler d'information complète, c'est impliquer le pluralisme éditorial dans une entreprise de presse comme Radio-Canada, tant à l'intérieur de dossiers parfaitement identifiés qu'on y développe que dans l'ensemble de notre programmation.

Radio-Canada ne doit pas assumer de position éditoriale dans son information. Mais son personnel pourrait le faire, indirectement, par un recours trop limité à de mêmes participants à opinions ou à options identiques sur de grandes questions controversées.

Nous avons constamment évalué depuis des années le rendement de notre information à ce sujet, persuadés que rien ne saurait justifier l'entreprise publique qu'est Radio-Canada de laisser monopoliser ses ondes par un groupe trop restreint ou parfois trop exclusif de participants.

Nous avons cette obligation de varier les participations à nos émissions pour faire entendre à travers notre réseau les points

de vue les plus nombreux, les plus variés et les plus représentatifs, tentant par là de rendre compte adéquatement de l'ensemble des grandes questions qui sont débattues dans notre société.

À combien de reprises avons-nous également insisté sur la nécessité de varier la provenance de ces participations pour que l'actualité ne soit pas vue et interprétée trop uniformément qu'à travers le prisme de notre perception montréalaise ou québécoise!

De même avons-nous souligné régulièrement l'importance de recourir à plus d'un participant sur les questions litigieuses et controversées qui sollicitent notre attention et notre examen?

Combien de fois avons-nous insisté auprès de nos collègues pour qu'ils accordent une attention toute particulière à cet objectif du pluralisme éditorial sur nos ondes, en élargissant davantage l'éventail des opinions que nous véhiculons dans nos émissions, surtout en certaines matières plus spécialisées où nous avons tendance à recourir trop facilement aux mêmes participants, ainsi en matière économique!

Nous avons à cet effet consacré depuis plusieurs années des efforts considérables à la recherche de nouveaux participants dans les milieux journalistiques et universitaires, tant francophones qu'anglophones, et ce, partout au pays.

C'est notre conviction que nous réussissons de mieux en mieux, dans l'ensemble de notre grille, à refléter valablement, à travers tous les participants à nos émissions, une large diversité d'opinions sur combien de sujets d'actualité ou d'intérêt permanent.

Peu de grilles ont l'importance de la nôtre en information, à la radio et à la télévision, et peu de grilles y mobilisent autant de participations que la nôtre.

IV

L'INFORMATION DE RADIO-CANADA SUR LE GRIL

Mais comment expliquer, s'il en est vraiment ainsi, que l'information de Radio-Canada soit, plus souvent qu'à son tour peut-être, sur le gril? Je m'attarderai dans ce dernier chapitre sur le reproche qui lui est maintenant formulé plus souvent qu'auparavant de ne pas refléter valablement l'actualité canadienne, d'être trop identifiée et limitée au Québec. Faisons-nous de l'information complète — et partant impartiale — si nous accordons une large place à l'actualité québécoise et une place beaucoup moindre à l'actualité dans les autres provinces?

Le problème de Radio-Canada, c'est d'être une institution francophone enracinée depuis longtemps dans un milieu compact, homogène et dynamique, majoritairement francophone. Le problème de Radio-Canada, c'est de n'avoir été si longtemps qu'un réseau québécois et de le demeurer encore pour beaucoup, participant à fond et contribuant à plein à l'évolution politique, sociale et culturelle de ce Québec francophone.

Comment faire autrement? Radio-Canada, c'est en très grande partie cinq millions et plus de francophones en milieu québécois. C'est évidemment leur personnalité, leurs préoccupations, leurs problèmes, leurs conflits, leurs idées, leurs options, leur culture, leur société quoi, qui s'imposent sur nos ondes! L'identité francophone au Canada, elle s'est définie surtout québécoise et Radio-Canada est une des institutions qui y a contribué et y contribue encore sans doute le plus, autant dans l'information que dans tout autre domaine Le rôle que Radio-Canada est de plus en plus pressée d'assumer désormais en milieux francophones hors-Québec et particulièrement en milieux acadien et franco-ontarien, ce rôle elle l'a assumé pleinement en milieu québécois depuis des décennies avec un succès, je crois, remarquable qu'elle ne peut renier et dont il ne faudrait pas lui donner mauvaise conscience maintenant.

Comment comparer dans ces conditions l'information du réseau anglais à celle du réseau français et s'étonner qu'elles soient à ce point différentes? La prépondérance de l'information sur tout le Canada dans les médias anglophones pourrait trouver simplement sa raison d'être dans le fait que les Canadiens anglais se retrouvent partout au pays. De même, la prépondérance de l'information québécoise dans les médias francophones s'expliquerait par le fait que leur clientèle est si largement concentrée au Québec.

Le réseau anglais sert une société diversifiée, nombreuse et répandue à travers tout le pays, génératrice par conséquent d'événements susceptibles de l'intéresser au premier chef. Le réseau français, lui, sert surtout une société compacte et homogène, concentrée au Québec, et génératrice elle aussi d'événements qui lui sont propres et susceptibles de l'intéresser davantage.

Il faut convenir que ces événements mobilisent depuis fort longtemps les médias francophones. L'évolution du Québec depuis les années 60, ainsi que la crise actuelle qui en est l'aboutissement, expliquent l'intensité de la couverture qu'en ont faite et qu'en font les médias francophones, dont Radio-Canada, au détriment parfois de l'actualité internationale ou canadienne, si celle-ci leur apparaissait moins prioritaire que l'actualité québécoise.

Autre donnée à considérer. Au Québec, d'après les recherches effectuées par la Commission Davey sur les moyens de communication de masse et par nos propres Services de Recherches, l'auditoire francophone s'intéresse davantage aux événements qui le touchent de près, tandis qu'au contraire l'auditoire anglophone québécois est beaucoup plus ouvert sur le monde. Dans ces conditions, comment passer outre à nos obligations à l'endroit de la clientèle majoritairement québécoise du réseau français, aux intérêts comme aux besoins immédiats de cette clientèle? C'est cela en grande partie le droit de ce public à l'information.

Considération additionnelle que je soumets à votre attention: à travers toute son histoire, le Canadien français du Québec a toujours eu partie très liée à son gouvernement provincial, tellement plus que le Canadien anglais pour qui le gouvernement fédéral a constitué le centre le plus considérable d'attraction et de pouvoirs politiques. Tous nos sondages d'ailleurs nous en ont fourni la preuve depuis des années.

Comment imaginer dès lors que pareilles réalités historiques, politiques, sociales, culturelles aussi indéniables, n'aient pu se refléter dans l'information de l'un et de l'autre réseaux? Le réseau français et le réseau anglais sont devenus tout normalement très différents l'un de l'autre dans leur rôle et leurs responsabilités en information à l'endroit de leur clientèle respective. En sera-t-il de même pour l'avenir?

À moins que Radio-Canada ne néglige la première région francophone qu'elle ait à desservir, celle du Québec, qui constitue l'assise même de toute la francophonie canadienne et continentale, qui se situe au coeur des grands enjeux constitutionnels et politiques débattus au pays depuis des décennies, il me semble assez facilement prévisible que l'importance de l'actualité québécoise ne sera pas moindre que par le passé sur nos ondes: le temps et la place occupés par cette actualité québécoise s'accroîtront tout naturellement au détriment de toute autre actualité moins prioritaire. C'est au Québec que se fait la remise en question de ce pays; c'est par un gouvernement québécois que ce pays devient "incertain"*. Il m'apparaît évident que, si c'était en Ontario que nous avions affaire à un gouvernement sécessionniste, le réseau anglais s'y intéresserait à fond, beaucoup plus que nous encore, et qu'il suivrait à la trace sans doute l'évolution de ce gouvernement sécessionniste.

Cette réalité d'un auditoire francophone à 90% aux prises avec cette crise majeure qu'il vit intensément, impose donc à Radio-Canada et aux médias francophones un environnement et un conditionnement qui continueront à faire une différence majeure pour eux dans le traitement des événements québécois par rapport à ceux des autres provinces du Canada.

Il va de soi également, le Québec faisant vivre au Canada tout entier la crise politique la plus grave et la plus profonde de toute l'histoire de la Confédération, il va de soi que les médias anglophones accorderont désormais plus d'intérêt et plus de temps à l'actualité québécoise: une analyse très poussée de cette information dans les médias anglophones avant le 15 novembre 1976 illustrerait sans doute ce point de vue. Il n'y a pas là de mérite très particulier de leur part: le Québec, depuis le 15 novembre, est devenu, qu'on le veuille ou non, plus "newsworthy" que jamais. Un gouvernement ontarien éventuellement sécessionniste deviendrait de même façon plus "newsworthy" pour les médias anglophones.

*Titre de deux forums conjoints pan-canadiens sur la crise canadienne, présentés aux réseaux anglais et français de télévision, au printemps 1977.

Nous pouvons donc prévoir, pour l'avenir, que la réalité de ce Canada, remis en question dans son unité et dans son existence mêmes par l'arrivée au pouvoir d'un parti sécessionniste au Québec, obligera le réseau anglais à suivre beaucoup plus attentivement l'évolution du Québec.

Dans toute cette conjoncture, il m'apparaît non moins évident que le réseau français, lui, éprouvera le besoin de se mettre beaucoup plus systématiquement à l'écoute des autres provinces, du Canada anglais, de ses chefs de file. Que dire de plus de l'intérêt que nous portons à l'évolution des francophones hors-Québec dans cette conjoncture?

Il faut noter cependant que, dans son travail d'information au Canada anglais, le réseau français connaîtra ici les mêmes difficultés qu'il a connues dans un passé encore tout récent. Rappelez-vous, il y a un peu plus de dix ans, qu'il était presque impossible de suivre adéquatement la grande actualité politique fédérale autrement qu'en traduction simultanée à cause d'un personnel politique trop exclusivement anglophone. (Or le développement considérable de notre Bureau d'Ottawa et la couverture intensive que nous assurons de l'actualité politique fédérale s'expliquent en partie par la "bilinguisation" du gouvernement canadien.)

Il n'en reste pas moins que nous avons fait un effort considérable depuis dix ans pour refléter, au réseau français, toute la réalité canadienne, en affectant, comme peu de médias l'ont fait, des correspondants un peu partout à travers le pays, en développant également des Salles de Nouvelles et d'Affaires publiques dans nos stations régionales dont le personnel contribue chaque fois que nécessaire à l'information du réseau français.

Mais apercevez-vous là encore les difficultés du réseau français et de son personnel journalistique? Chaque fois que nous pouvons recruter en milieu francophone régional un collègue journaliste pour l'information réseau, le problème n'est pas aussi aigu. Mais s'il nous faut détacher un journaliste du Québec et l'affecter à Halifax ou à Vancouver, l'obligeant ainsi à rompre avec un milieu francophone et à travailler en anglais, en relation avec tout un personnel technique presque exclusivement anglophone, nous sommes alors aux prises avec de sérieux problèmes. Mais le réseau anglais, lui, ne subit à peu près jamais ce genre de contraintes ou de limitations: qu'il détache de Winnipeg un journaliste et l'affecte à Montréal ou même à Québec, celui-ci y trouvera aisément son compte, tant au plan professionnel que personnel.

Toutes considérations faites, le réseau français devrait disposer de deux ou trois fois plus de moyens, de ressources et de personnel que le réseau anglais pour assurer pleinement et efficacement toutes ses responsabilités journalistiques à travers le pays.

L'information québécoise est, en effet, beaucoup plus facile à produire au réseau anglais que l'information canadienne au réseau français. Car si la situation s'est améliorée à Ottawa, elle n'a pas tellement progressé dans les autres provinces.

Les reporters du réseau anglais se butent très rarement aux limitations linguistiques des agents d'actualité québécois, presque tous bilingues, vous le savez. Les reporters du réseau français, eux, sont constamment aux prises avec les limitations linguistiques des agents d'actualité du Canada anglais trop souvent unilingues. Le Canada bilingue, il faut bien en convenir, n'est pas encore une réalité telle que le travail des journalistes du réseau français s'en trouve par là vraiment facilité.

Il faudra par conséquent tenir compte des contraintes et des limites qu'éprouve le réseau français dans la production de son information au Canada anglais pour juger de sa capacité à le refléter adéquatement à son auditoire.

Mais il faudra s'engager de plus en plus dans cette démarche en dépit de toutes les difficultés esquissées ci-haut. Car nous sommes à un an peut-être du référendum québécois et du grand débat déchirant auquel il donnera lieu, non seulement au Québec mais à travers tout le pays: il faut nous organiser et nous mobiliser pour faire face au plus redoutable défi — c'est ma conviction personnelle et celle d'un grand nombre de mes collègues — que nous ayons eu à relever en information depuis les débuts de la Société.

Ce débat référendaire, en effet, vous pouvez facilement l'imaginer, ne demeurera pas que

québécois. Que nous le voulions ou non, c'est tout un pays remis en question dans ce débat qui réagit déjà et qui réagira de plus en plus, à fond et à plein, jusqu'au prochain sommet du référendum québécois et peut-être encore davantage par la suite. Le Canada tout entier vivra intensément cette période, aussi bouleversante pour l'une et l'autre sociétés qui s'y trouvent engagées, pour les gouvernements qui s'y affronteront, pour tous les groupes qui s'y impliqueront.

Dans cette crise, il nous faut prendre conscience que Radio-Canada aura un rôle essentiel à jouer, puisqu'elle dispose d'antennes — au sens propre et figuré du terme — sur tout le territoire canadien, susceptibles de répercuter le cheminement d'une crise pareille au fur et à mesure qu'elle se précisera et s'amplifiera à travers tout le pays.

Une entreprise de presse comme la nôtre doit donc se mettre plus que jamais à l'écoute du Canada anglais, se sensibiliser à son évolution et y sensibiliser son public. Ce faisant, elle apprendra à le connaître un peu mieux, à se familiariser davantage avec son personnel politique, ses leaders d'opinions, le grand public. Elle pourra ainsi mieux rendre compte des réactions décisives de ce Canada tout au long de la crise à couvrir, en totalité, en continuité, et dans la plus grande impartialité possible.

CONCLUSION

Monsieur le Président, tout au long de mon exposé, j'ai consacré le plus clair de mes réflexions à l'impartialité du journaliste comme à l'impartialité de l'information à Radio-Canada. Je voudrais ajouter, en terminant, que ce grand principe d'impartialité que la Société doit respecter le plus totalement possible dans son information, ne doit pas cependant nous rendre scrupuleux dans l'exercice de notre métier au point d'y perdre notre vitalité journalistique. Nous n'avons jamais engagé personne à Radio-Canada dont l'insignifiance notoire aurait été un gage de la plus niaiseuse impartialité. Nous voulons faire des émissions vivantes à Radio-Canada avec des gens qui se sentent le plus libres possible dans leur peau de journalistes, mais qui démontrent un sens aigu de leurs responsabilités dans l'exercice de leur métier.

Pour moi, Monsieur le Président, liberté et impartialité doivent aller de pair. C'est notre devoir à tous de les maintenir au même niveau dans notre esprit et dans nos fonctions.

Dois-je ajouter que si le devoir de l'impartialité m'inhibait personnellement plus que de raison à Radio-Canada, je lui préférerais simplement mon droit à la liberté. Car à une information impartiale, je préférerais une information libre, s'il arrivait un jour que l'une s'opposât à l'autre. Mais si le passé de l'information à Radio-Canada est garant de son avenir, je ne crains pas pour la liberté et je continuerai à me soucier d'impartialité.

CHAMBRE DES COMMUNES

Première session de la vingt-septième législature

1966

COMITÉ PERMANENT

DE LA

Radiodiffusion, des films et de l'assistance aux arts

Président: M. GÉRARD PELLETIER

PROCÈS-VERBAUX ET TÉMOIGNAGES

Fascicule 13

SÉANCE DU JEUDI 12 MAI 1966

Concernant le

Budget principal des dépenses (1966-1967) de la Société Radio-Canada

---

TÉMOINS:

De la Société Radio-Canada (réseau français): MM. Claude Désorcy, réalisateur, et Marc Thibault, chef du service des émissions éducatives et des affaires publiques.

ROGER DUHAMEL, M.S.R.C.
IMPRIMEUR DE LA REINE ET CONTRÔLEUR DE LA PAPETERIE
OTTAWA, 1966
24167—1

COMITÉ PERMANENT DE LA RADIODIFFUSION, DES FILMS ET DE L'ASSISTANCE AUX ARTS

Président: M. Gérard Pelletier

Vice-président: M. Ron Basford

et Messieurs

Allard	Hymmen	Prittie
Asselin (*Charlevoix*)	[1]Johnston	Prud'homme
Béchard	Lewis	Richard
Berger	MacDonald (*Prince*)	Sherman
Brand	Mackasey	Stafford
Cowan	Macquarrie	Stanbury
Fairweather	McCleave	[1]Trudeau—(25)
Grégoire	Nugent	

Le secrétaire du Comité,
M. Slack.

[1] Remplacé par M. Leboe le 11 mai.

m'illusionne donc pas sur mes possibilités de manier convenablement une langue d'adoption. Je pratique cependant une sorte de bilinguisme qui ne me semble pas dépourvu d'intérêt. Je parle ma langue du mieux que je peux et je comprends suffisamment celle de mes compatriotes anglophones. J'espère donc que cet arrangement vous agréera à tous. Il me permettra, en tout cas, de conserver mes moyens et d'être le plus pleinement possible efficace dans le témoignage que je vous présente. Par ailleurs, je me permets de vous communiquer, si vous le voulez, monsieur Slack, et de communiquer aux membres du comité le texte français de l'exposé que je vous présente aujourd'hui, en espérant, et maintenant étant convaincu d'être en mesure, puisque vous allez siéger lundi soir, présenter aux membres anglophones de ce comité, la traduction à tout le moins *officieuse* de mon exposé. J'ai joint à mon document, à titre documentaire, une conférence qu'a prononcée Sir Hugh Greene, le directeur général de la BBC, conférence que je cite abondamment dans mon texte. J'ai joint également un organigramme. J'entendais ce matin plusieurs des membres de ce comité poser des questions à monsieur Désorcy, essayant de le situer dans la hiérarchie. J'ai joint un organigramme pour vous permettre de voir où je me situe et pour vous permettre aussi de référer à l'intérieur de mon exposé, à ce que j'appelle les échelons intermédiaires, les échelons supérieurs et la Haute Direction du siège social.

(*Traduction*)

M. LEWIS: Pourrait-on attendre qu'on la fasse circuler?

(*Texte*)

M. THIBAULT: J'ai également fait tenir cet exposé au traducteur ou à la traductrice de façon à pouvoir vous permettre d'entendre cet exposé.

M. PRUD'HOMME: Monsieur Thibault, avez-vous des copies pour les journalistes?

M. THIBAULT: Si vous voulez demander à M. Slack, moi je n'en ai que 25 copies.

Est-ce que je peux plonger?

Je dois vous dire que je ne m'attendais pas à comparaître aujourd'hui, que j'ai passé la nuit à mettre au point cet exposé en compagnie de trois très charmantes et très obligeantes secrétaires, et que, évidemment, la traduction de cet exposé ne m'était vraiment pas possible. Je ferai cependant travailler...

Alors: *Les affaires publiques à Radio-Canada.*

Mémorandum de Marc Thibault,
Directeur du Service des émissions éducatives et
d'Affaires publiques,
sur les Affaires publiques à Radio-Canada
soumis au Comité parlementaire de la Radio-télévision,
des Films et de l'Assistance aux Arts,
à Ottawa.

LES AFFAIRES PUBLIQUES À RADIO-CANADA

Je dirige depuis presque dix ans déjà, au réseau français, le Service dit des émissions éducatives et d'affaires publiques. J'avais auparavant assumé durant deux ans la direction des programmes radiophoniques du réseau français après avoir réalisé pendant cinq ans un bon nombre des très prestigieuses séries de Radio-Collège.

I—NOTRE PROGRAMMATION ET LE PUBLIC

Mon Service assume une programmation importante, tant à la radío qu'à la TV, tant au plan local que national, dans les domaines les plus variés, politique, économique, social, artistique, culturel, scientifique. Mentionnons pour illustrations, le Professeur Guillemin, Défis nouveaux, Sextant, Le Sel de la Semaine, Cartes sur Table, Conférence de Presse, Aujourd'hui, à la TV, Présent, Les Chansons de la Maison, Un homme vous écoute, Revue des Arts et des Lettres, Tour des Capitales, Des livres et des hommes, etc., à la radio. C'est notre Service, pour votre information, qui a autorité sur les séries politiques, Affaires de l'État et Politique provinciale.

Une liste incomplète comme celle-ci est suffisante pour vous bien faire voir l'étendue de nos activités dans la programmation et leur importance pour tout le public. Ces activités veulent être aussi variées que le sont les intérêts mêmes du public. Elles englobent de multiples matières, politique, nationale et internationale, vie économique et ouvrière, littérature et beaux-arts, problèmes d'intérêt humain et social, santé mentale, éducation familiale, histoire, développements scientifiques, conseils aux consommateurs, etc.

Ces importants objectifs de culture, d'éducation, d'information que poursuit un Service comme le nôtre, nous essayons d'y satisfaire au mieux de la connaissance que nous avons de notre public et de la conception que nous nous en faisons, publics de tous âges, de toute idéologie, de tout milieu, de toutes régions, de toute culture, de goûts, besoins, désirs, intérêts si divers, publics extrêmement différenciés à servir distinctement ou globalement selon la nature même de nos entreprises.

Les séries que nous produisons et les matières que nous y engageons s'adressent donc à ces publics divers, très sélectifs parfois et donc limités comme dans le cas de séries «Le Professeur Guillemin», ou «Des livres et des hommes», très populaires et multiples comme dans des séries «Aujourd'hui», «Présent», «Défis nouveaux», «Un homme vous écoute».

Certaines séries s'évertuent à un travail plus en profondeur au niveau d'une éducation populaire ou d'une culture plus exigeante du public à même toute une matière à valeurs permanentes, d'autres séries accomplissent une œuvre d'informations très diversifiée et beaucoup plus superficielle à même l'abondance, la variété, la précarité de toute une matière d'actualité.

II—NOTRE RÔLE, NOS OBJECTIFS

Notre rôle et nos objectifs dans une programmation aussi variée varieront donc énormément d'une série à l'autre et selon les publics auxquels elles s'adressent.

Il est clair que dans toute la programmation éducative et culturelle de notre Service comme de Radio-Canada et, de par la nature même de cette programmation, nous devons jouer, et nous avons joué, un rôle considérable de promotions de valeurs nouvelles qui ont contribué à modifier profondément notre public et notre milieu. De par le seul fait de son existence, de par le fait d'une orientation délibérée de sa programmation, la TV et la radio sont de puissants «modificateurs» de notre Société: voilà une option fondamentale qui s'inscrit dans la nature même de notre entreprise publique.

Deux exemples pour illustrer ici mon propos. Lorsque la Société engage sur ses ondes deux séries, l'une en hygiène mentale et l'autre sur le crédit et la consommation, et qu'elle confie ces deux séries à deux animateurs permanents, elle accepte délibérement au départ de poursuivre un travail très engagé

d'éducation populaire sur un très fort public dont elle modifiera très substantiellement les valeurs, les opinions, les attitudes. Et les deux animateurs qui se voient confier pareilles responsabilités sont d'une certaine manière privilégiés. A la radio, Théo Chentrier et Louise Simard ont exercé à ce point de vue sur notre public une influence considérable.

Je vous ai donné ces deux exemples pour vous faire voir la complexité de notre rôle et de nos objectifs dans un service comme le nôtre. A côté de séries très engagées en éducation populaire, prenant position de par leur nature même et grâce à leurs animateurs dans des matières vitales comme celles de la santé mentale et de la consommation, nous programmons des séries en information et en affaires publiques proprement dites qui ont affaire à tous les grands problèmes de notre temps, de notre monde, de notre pays, dans une matière plus controversable, à caractère idéologique, politique, économique, social.

Notre rôle consiste, depuis qu'existent les Affaires publiques à Radio-Canada, à prospecter, à sélectionner, à examiner, à interpréter ces problèmes où qu'ils se posent, d'où qu'ils viennent, quoiqu'ils provoquent. Nous reflétons en cela le plus efficacement possible ce temps, ce monde, ce pays, ce milieu en pleine évolution. Nous en dégageons forcément les progrès ou les reculs, les crises, les tensions et les conflits, les richesses et les faiblesses, les valeurs nouvelles ou permanentes.

Nos objectifs, ici, sont aussi clairs que dans nos émissions éducatives ou culturelles. Si nous savons y correspondre, il y aura quelque chose de changé au royaume du Danemark.

Je reprends avec vous lectures rapides des principaux objectifs consignés en anglais au mémorandum de Halifax, préparé par mon collègue Haggan et moi et soumis à l'approbation de notre siège social:[1]

— *To explain what is happening in Canada and in the world; how events and trends are going to affect this country and its people.*

— *To present a continual stream of informed opinion on events in Canada and elsewhere.*

— *To identify and to present important Canadian points of view.*

— *To encourage the expression of popular opinion on current events.*

— *To provide a national forum for discussion of events, trends, and ideas; thereby stimulating discussion within the Canadian community.*

— *To present to Canadians leading figures in Canada and the world.*

— *By the continual presentation of varying opinions, analyses and discussions, to encourage the Canadian community to scrutinize the quality and values of the changing patterns of Canadian life; and the objectives, policies, and philosophies of governments and other influential bodies, public and private.*

— *By thorough responsible investigative studies, to examine the fabric of Canadian society and to bring to the attention of Canadians some of the strengths and weaknesses of Canadian life.*

III—NOS POLITIQUES

Une Société comme Radio-Canada et son Service d'Affaires publiques, s'ils sont fidèles à ces objectifs, s'engagent nécessairement dans un processus d'options fondamentales, où leur courage, leur liberté, leur responsabilité comme diffuseur public joueront un rôle capital.

[1] cf. Memorandum de Halifax, 1. A—Summary of objectives.

A) NOTRE CARACTÈRE «ÉDITORIAL»

Car ici je peux choisir de discuter un sujet ou n'en pas discuter. Je peux choisir d'inviter un participant ou le mettre de côté. Je peux choisir de consentir aux pressions ou m'y refuser. Au bout du compte, tout peut redevenir pourri au royaume du Danemark!

La conscience de diffuseur public constitue donc l'indispensable garant de son intégrité face à l'opinion publique. Or le diffuseur, messieurs, ne l'oubliez pas, il est l'homme de programme engagé par profession dans ce métier. J'y reviendrai.

A partir du moment où nous sommes très conscients, dans notre programmation en affaires publiques et en information, de la nécessité d'éviter le nivellement par le bas, la réduction par le silence, la standardisation par le conformisme, la médiocrité par l'unanimité, la neutralité par l'uniformité, nous venons déjà de prendre un parti décisif dans l'orientation de l'opinion de tout un milieu.

Nous venons, en effet, de contrer de façon délibérée tous les «vieux gardiens» de ce milieu comme en témoigne le Directeur Général de la BBC, sir Hugh Greene, dans un exposé remarquable de lucidité, d'intelligence, d'indépendance, de maturité, d'audace, exposé dont je vous recommande la lecture et que j'ai joint à ma présente déclaration.

Citant le Professeur Hoggart «l'un des meilleurs écrivains britanniques sur le thème de la liberté d'expression dans les domaines de la radio et de la télévision», Greene déclare qu'il faut s'opposer à toutes tentatives de censure de ces «vieux gardiens» —«c'est-à-dire le haut clergé, les auteurs d'articles de fond dans les journaux, les présidents des associations nationales, etc—qui aiment à se considérer comme les dépositaires et les défenseurs traditionnels d'un certain niveau de culture, bien que, souvent, ils manquent des qualités intellectuelles et des dons d'imagination nécessaires pour justifier de telles prétentions.».

De nos jours, les tentatives de censure émanent aussi de groupes qu'Hoggart appelle «les nouveaux populistes» (on pourrait les nommer aussi «les nouveaux puritains») qui ne prétendent pas être des «gardiens», mais se déclarent les porte-parole des «gens décents», «contraints de s'opposer» à ce qu'ils appellent arbitrairement «l'obscénité inutile», «l'étalage gratuit des questions sexuelles», «la violence excessive», etc. Ces «nouveaux populistes» se livrent à des attaques contre tout ce qui ne souscrit pas à une série de postulats pré-établis qui sont tous anti-intellectuels et privés d'imagination. Superficiellement, ces gens-là semblent représenter—et aiment croire qu'ils représentent —un mouvement multiple, qu'ils expriment des sentiments que chacun porte en soi. Or, en pratique, ce mouvement n'est qu'une dangereuse tentative de censure—une censure cherchant à inciter artistes et écrivains à ne courir aucun risque, à ne pas se lancer dans ces aventures de l'esprit qui doivent être à la base de toute inspiration vraiment créatrice».[1]

L'histoire des affaires publiques à Radio-Canada, celle du réseau français que je connais mieux depuis dix ans que je m'y consacre, confirment cette idée de sir Hugh Greene que «dans les domaines séculiers ou scientifiques tout au moins, les hérésies d'aujourd'hui se révèlent souvent les dogmes de demain». «Vérité à jamais sur l'échafaud—erreur à jamais sur le trône», écrit-il. «Des hommes honorables qui se sont risqués à se montrer différents, à guider l'opinion ou à lutter contre les tendances générales des masses, en faisant preuve de convictions sincères et dans l'intention d'accroître la compréhension de notre société et des difficultés qu'elle doit affronter, peuvent être victimes de l'hostilité publique à bien des reprises et longtemps, avant que leur mérite ne soit enfin proclamé![2]

[1] La Conscience du Directeur de Programme, sir Hugh Greene, publication de la BBC, p. 26.
[2] Idem, p. 26.

Plus loin, Greene ajoute: «J'estime que les grandes organisations de diffusion ont le devoir de tenir compte des changements intervenus dans notre société, d'être à l'avant-garde de l'opinion publique plutôt que de se laisser conduire par elle».[1]

Or, vous le savez autant que moi, et je cite ici mon Président, dans sa causerie au Canadian Club de Toronto, le 28 mars passé: «Québec est en pleine révolution. Révolution tranquille, dit-on quelque fois, mais révolution tout de même, non pas contre le reste du Canada, mais contre son propre conservatisme réfractaire... Il est à transformer et moderniser complètement son système d'éducation, il est à restructurer les rapports traditionnels entre l'Église et l'État; il est à épurer sa politique et à réorganiser sa fonction publique, il est à créer les institutions et les lois dont il a besoin pour planifier et coordonner son expansion économique et sociale.»[2]

Mais notre Président en connaît plus que nous sur toute cette histoire, les affaires publiques du réseau français ont été accusées pendant des années de pratiquer l'avant-gardisme de l'avant-gardisme, le plus dangereux gauchisme, par ceux que Hoggard appelle les «vieux gardiens» ou les «nouveaux populistes». Et pourquoi? Pour avoir osé aborder, il y a sept ou huit ans, la discussion de problèmes qui sont devenus législation depuis, pour avoir osé donner une tribune à certaines personnalités «non grata» du pouvoir établi qui sont maintenant en place aujourd'hui, pour s'être refusé à une politique de silence comme certaine opinion publique ou certains groupes de pression voulaient nous l'imposer.

Dans toute cette histoire si récente de notre évolution politique, Radio-Canada a pris le parti de jouer son rôle de diffuseur public responsable et a contribué puissamment «à sortir le Québec de sa coquille et à le revaloriser socialement, économiquement et culturellement», pour paraphraser les propos de M. Ouimet.

Je me crois donc autorisé à soutenir ici, messieurs, le caractère nécessairement éditorial de nos activités en affaires publiques. Radio-Canada ne prend peut-être pas parti dans les questions controversées, mais elle prend parti dans le choix de ces questions controversées, dans le choix des invités qui s'y engageront, dans le choix des formules où discuter ces questions. Qu'elle le veuille ou non, qu'elle le cherche ou non, qu'elle y parvienne directement ou indirectement, Radio-Canada, de par sa nature même d'entreprise publique, contribue puissamment à façonner et à orienter l'opinion publique, à provoquer et à favoriser des changements sociaux et politiques d'envergure dans notre milieu.

Lors de la dernière conférence de la radiodiffusion du Commonwealth à Lagos, au Nigéria, notre Président déclarait lui-même, et je cite: «Nous ne devons jamais craindre de montrer notre société moderne telle qu'elle est, même si le tableau peut parfois paraître inquiétant ou désagréable. Nous ne devons jamais craindre de faire place aux idées nouvelles, aux innovations artistiques, aux nouveaux modes de penser, malgré les protestations de certains éléments de notre auditoire.»[3]

Ou je me trompe fort, ou voilà une déclaration de principes assez d'avant-garde qui pourrait nous servir de guide et de stimulant dans la conduite de nos affaires. Je me demande, avec une conception pareille de son entreprise et des affaires publiques, comment il se fait que notre Président et son Siège Social

[1] La Conscience du Directeur de Programme, sir Hugh Greene, publication de la BBC, p. 26.
[2] Circuit fermé, Radio-Canada, 25 avril 1966, p. 3.
[3] Culture, Information, Radio-Canada, vol. 1, nº 1, p. 11.

soient en si profond désaccord avec les affaires publiques anglaises, et avec MM Leiterman et Watson de *Seven Days*, une «poussée avant-gardiste de non-conformisme,» bien sûr, mais que la déclaration de notre Président au Nigéria ne semblerait pas désavouer, bien au contraire.

B) Les affaires publiques «nouvelle vague»

A travers notre histoire en Affaires publiques, depuis ces dernières années avec des magazines comme Aujourd'hui et 7 Days, avec l'évolution même de notre milieu, de nos propres techniques de production, de nos formules d'émissions, si nos principes sont demeurés immuables, l'interprétation de ces principes et la pratique courante de nos politiques traditionnelles ont évolué considérablement. En font foi de façon évidente deux instructions que vous connaissez maintenant très bien, consignées dans notre memorandum de Halifax et émises par notre Vice-Présidence aux Programmes, les Instructions 65-6, sur l'animateur et les personnalités, et 66-2, sur l'art difficile de la satire.[1]

Il nous est devenu loisible en Affaires publiques d'y engager le sujet choc qui provoquera le public, de nous prendre moins au sérieux, d'aborder certains sujets à la blague, d'inscrire dans nos magazines des item de détente et de variété, de personnaliser bien davantage nos émissions, de devenir même «éditorial» sur certains sujets, où le consensus populaire le favorise. Vous conviendrez avec moi de l'importance de ces nouvelles pratiques dans nos politiques traditionnelles d'objectivité, de neutralité, d'impartialité.

1. Ainsi il m'apparaît évident que nous aurons gagné énormément depuis quelques années, autant dans notre milieu qu'en Affaires publiques à Radio-Canada, au plan d'une liberté d'expression beaucoup plus grande sur bon nombre de sujets. Même si dans le passé, il n'y avait pas en principe de sujets tabous, sauf évidemment ceux offensant la morale, la religion, la vie privée, en pratique nous nous imposions nos propres restrictions dans le traitement de ces sujets, eu égard au public, à ses opinions, à son évolution.

Le déblocage de notre milieu depuis quelques années est tel, sa maturation que nous avons nous-mêmes favorisé a progressé à ce point, notre conscience de diffuseur aussi s'est accrue de telle façon que nous avons reculé énormément les limites des sujets tabous. C'est ainsi que les sujets sur la religion, la sexualité, l'amour sont préoccupations courantes dans le public. L'Église elle-même a provoqué dans le monde chrétien une libération spectaculaire des idées et chez les catholiques eux-mêmes une telle tolérance que des sujets comme l'amour, l'athéisme, le communisme, si difficilement abordables autrefois, sont maintenant presque cautionnés par la liberté qu'a prise l'Église elle-même de les aborder sur la place publique.

Est-il besoin de vous dire que dans un tel climat et dans ce monde d'aujourd'hui qui se repense et se refait en profondeur, nous, en Affaires publiques, croyons devoir assumer toutes les responsabilités et tous les risques de notre métier de producteur et de diffuseur. Nous croyons, de plus en plus comme l'écrit sir Hugh Greene, qu'«il est préférable de se tromper en se rangeant du côté de la liberté que d'errer en adoptant un point de vue restrictif.»[2]

[1] Memorandum de Halifax, p. 201 et 209.
[2] Idem, p. 28.

2. Non seulement avons-nous, avec les années, libéré notre programmation—y aurait-il aujourd'hui une affaire Simone de Beauvoir?—mais nous nous sommes libérés aussi dans nos manières d'aborder et de traiter certains sujets.

N'est-ce pas notre Directeur général adjoint, Raymond David, qui déclarait récemment dans une causerie prononcée au Club des Anciens du Collège Saint-Marie: «Un bon programme doit parfois choquer, non pas choquer pour offusquer les bonnes âmes, mais pour provoquer la réflexion, faire sortir le spectateur de sa torpeur et le pousser à l'action. Le choc en psychiatrie possède une valeur thérapeutique. Pour la vie intellectuelle, il a une valeur hygiénique. Il prévient l'encrassement de l'esprit dans les ornières du préjugé, des tabous et des catégories préétablies.»[1] Il rejoignait dans cette déclaration les propos du Directeur général de la B.B.C. qui soutient, lui, que, «une tactique de choc peut être efficace. La provocation a quelque chose de sain et peut même parfois se révéler, socialement parlant, impérative».[2]

3. Un des aspects les plus significatifs et les plus décisifs dans notre évolution en Affaires publiques, tant au réseau anglais que français, a été notre capacité à nous prendre moins au sérieux, à prendre aussi plus à la blague ce monde dans lequel nous vivons, à dédramatiser somme toute certains événements, certains personnages, certaines idées.

L'humour et la satire en Affaires publiques ont originé, au réseau français, il faut en convenir, dans les émissions dites de variétés comme Les Couche-Tard ou Chez Miville. Nous avons cependant éprouvé le choc des valeurs d'humour et de satire en Affaires publiques au visionnement des premières émissions, désormais historiques de la B.B.C., That Was the Week that Was, l'ancêtre britannique de Seven Days et du Sel de la Semaine.

C'est peut-être là que s'inscrivent, tant chez mes collègues anglais que chez mes collègues français, notre intérêt, et notre volonté de recourir à de telles valeurs dans le traitement de certains sujets. Et c'est surtout dans nos émissions de type magazine. Seven Days, Aujourd'hui, Le Sel de la Semaine, que nous y recourons, conscients, bien sûr, des difficultés d'en user mais déterminés à ne rien négliger pour en user efficacement. Il nous semble maintenant acquis que les émissions de variété ne peuvent ni ne doivent avoir le monopole de la satire et de l'humour en Affaires publiques et que, ici encore, la bonne santé politique ou sociale de notre public sera bien servie par le recours dans nos magazines à cette thérapeutique de l'humour, de la satire et de la détente.

4. Notre souci traditionnel d'objectivité, d'impartialité, d'intégrité nous a aussi conduits avec le temps et l'expérience, à devenir «éditorial» sur certaines matières ou certains sujets. Je vous donnais, au début de mon exposé, deux exemples de séries éducatives où Radio-Canada par ses deux animateurs permanents prenait position continuellement sur des problèmes de crédit, de consommation, d'hygiène mentale. Évidemment pareille orientation au plan éducatif n'entraîne pas les mêmes conséquences qu'au plan de l'information et des Affaires publiques, j'en ai convenu.

Mais même dans ces deux secteurs controversés, nous avons convenu de déroger à nos politiques traditionnelles d'équilibre et d'assurer nous-mêmes la liberté de prendre parti, ou de choisir certaines orientations, convaincus que nous reflétons en cela une partie importante de l'opinion publique et conscients que nous en heurtions peut-être une autre.

[1] Circuit fermé, Radio-Canada, 25 avril 1966, p. 3.
[2] Idem, p. 27.

Il est évident, dans ces conditions que nos initiatives contribuent directement à orienter, former, influencer l'opinion publique et que Radio-Canada monte à ce moment-là, avec toute une partie de ce public, sur la tribune et milite en faveur d'une opinion, d'une attitude, d'une valeur donnée, d'un individu, d'un groupe ou même d'un pays.

Encore ici je recours aux propos de Sir Hugh Greene pour étayer mes propos: «Bien que dans son existence quotidienne la B.B.C. s'efforce d'atteindre le degré le plus élevé d'impartialité, il existe certains aspects où elle n'est ni neutre, ni dépourvue de toute tendance préconçue, ni même d'impartialité: il s'agit de la lutte pour ou contre des valeurs morales essentielles—vérité, justice, liberté, compassion, tolérance. J'estime d'ailleurs que nous n'avons pas à être impartiaux dans certains domaines tels que, par exemple, les préjugés raciaux et les formes extrêmes du fanatisme politique».[1]

Dans notre memorandum, il est précisément fait allusion à ce dernier sujet des préjugés raciaux, et je cite: «There may be from time to time issues in which presentation of both sides may be nedless. An example of this is racial segregation, where we do not feel it necessary to give any great exposure to those favoring segregation although they are from time to time seen and heard on our networks».[2]

Par conséquent, un bon nombre de sujets où il y aurait abus notoires du pouvoir, injustices criantes à l'endroit de l'individu, droits de l'homme sûrement lésés, littérature haineuse, anti-sémitisme avoué, justifient et favorisent notre engagement «éditorial» en Affaires publiques.

Encore bien davantage évidemment si une émission comme Seven Days s'est vue reconnaître quasi un rôle «d'ombudsman» dans la programmation et fut autorisé à engager, et je cite en anglais: «investigate report, designed to draw attention to public injustice, abuse or wrong. (Car safety, overmedication, foreign doctors in Ontario, service pensions».)[3] Notre Président lui-même nous donnait, l'autre jour, dans sa causerie au Canadian Club un excellent exemple de sujets sur lequel les Affaires publiques pourraient très judicieusement «éditorialiser», eu égard à la condition exprimée plus haut.

Parlant de notre état de dépendance vis-à-vis les États-Unis, M. Ouimet déclarait: «Au point de vue économique et culturel et dans trop d'autres domaines, comme celui de la recherche pure et du syndicalisme ouvrier, notre dépendance vis-à-vis les États-Unis a atteint un degrée qui, à mon avis, est tout à fait incompatible avec nos intérêts nationaux à longue échéance. Tous semblent convenir que nous vivons bien au-delà de nos moyens et que pour nous rattraper, nous vendons la moitié de notre patrimoine canadien: ses industries et nos ressources, à des exploitants américains, No.us sommes pour une grande part devenus locataires dans notre propre pays et de simples employés au service d'industries qui devraient nous appartenir».[4]

Nous pourrions donc, fort d'un canevas de production comme nous le propose là M. Ouimet, monter sur la tribune avec une forte partie de l'opinion publique et présenter un documentaire très engagé sur notre dépendance excessive et dangeureuse vis-à-vis les États-Unis au double plan économique et culturel. Nous pourrions influencer ainsi très fortement et très directement une opinion publique, mais heurter très sûrement toute cette autre partie de

[1] Idem, p. 30.
[2] Memorandum de Halifax, p. 5.
[3] cf. Memorandum de Halifax, p. 36.
[4] Circuit fermé, Radio-Canada, 25 avril 1966, p. 4.

l'opinion, indifférente ou favorable à cette dépendance, dans des proportions à peine croyables comme en a fait foi, en juin '64, un sondage scientifique mené par le Groupe de recherches sociales, à travers le pays: 29 p. 100 des Canadiens disaient oui à l'union politique dont 33 p. 100 des Québécois; 78 p. 100 des Québécois souhaitaient l'union économique parmi 65 p. 100 de tous les Canadiens.[1]

5. C'est dans cet esprit d'ailleurs que nous avons progressivement développé à *Seven Days* comme à *Aujourd'hui* une conception beaucoup plus libre de l'animateur et de son rôle, conception qui nous a permis de le sortir de sa neutralité et de son anonymat, et de personnaliser bien davantage quelques-unes de nos grandes séries d'Affaires publiques. Nous avions déjà commencé au réseau français bien avant nos séries actuelles avec un René Lévesque, un André Laurendeau et le Président lui-même de votre Comité. Nous n'étions pas encore allés cependant jusqu'à libérer à ce point nos animateurs, que nous aurions convenu avec eux d'un engagement comme celui consigné dans nos principes directeurs de production: «Cette personnalité permanente peut faire des interviews ou exprimer les opinions courantes du peuple, dont certaines peuvent être provocantes. Son succès dépend de son habileté à intéresser l'auditoire aux questions discutées et de son aptitude à faire valoir l'importance immédiate ou le grand intérêt d'une idée ou d'une situation donnée. La personnalité permanente y met donc beaucoup de sa touche personnelle...» Et plus loin: «Le succès des émissions du genre magazine, parce qu'elles sont susceptibles de faire participer la masse à l'examen ou à la discussion des questions d'intérêt public, dépend en grande partie du choix des personnalités qui y participent. Ce genre d'émission suppose un écart à la placidité des modes habituels de présentation. Il est avéré que les recours à des personnalités permanentes peut entraîner l'expression d'opinions personnelles de leur part, cela est admissible pour autant que ces personnes savent se maîtriser sous surveillance étroite[2]». Toute la question est peut-être de savoir si ces personnes savent se maîtriser sous surveillance étroite, mais nous y reviendrons.

Nos politiques traditionnelles, nos principes directeurs et la pratique que nous en avons effectuée depuis des années me semblent donc nous conférer, à nous des affaires publiques aux réseaux anglais et français, une latitude d'interprétation et d'opération beaucoup plus large que semble en convenir notre Président dans sa déclaration du 6 mai passé devant ce Comité mais je pousserai plus avant dans l'examen de ce problème avant d'en arriver à des conclusions là-dessus.

Rappelons-nous donc à ce stade-ci de mon exposé que les affaires publiques œuvrent dans la matière la plus stimulante, la plus dynamique, la plus explosive dans l'information: la matière qui doit présenter au public les problèmes de notre temps, de notre monde et de notre milieu, problèmes souvent qui sont en pleine effervescence et en continuelle évolution.

A la différence du Service des Nouvelles qui doit présenter une information factuelle sur toute actualité importante, notre Service retient les sujets-manchettes ou les laisse de côté, et explore tous les sujets d'actualité brûlante ou permanent, d'intérêt passager ou constant dans les formules les plus variées, interview, discussion, commentaire, confrontation, enquête, documentaire, à l'intérieur d'une programmation extrêmement diversifiée.

[1] cf. Le magazine MacLean, Juin 1964.
[2] cf. Mémorandum de Halifax, p. 203.

IV—LE MAGAZINE «AFFAIRES PUBLIQUES»

C'est surtout le magazine qui opère dans cet esprit et dans cette dimension et procède à la petite journée, comme dans le cas de «AUJOURD'HUI» et «PRÉSENT» ou à la semaine, à SEVEN DAYS ou au SEL DE LA SEMAINE, à une sélection exhaustive de tous sujets susceptibles de retenir l'attention du public, de commander son intérêt, de provoquer sa réflexion, d'enrichir son information, d'accroître sa connaissance des hommes, de leur vie, de leurs idées.

Tant au réseau anglais, que français, nous avons développé ces séries «magazine» en information, préoccupés de rejoindre, dans un format essentiellement populaire, les publics les plus divers. Le public a répondu avec enthousiasme à pareilles initiatives puisque tant au réseau anglais avec SEVEN DAYS, qu'au réseau français, avec AUJOURD'HUI, ces deux séries ont été de loin nos grands succès en affaires publiques depuis des années.

En tenant compte de ce que mon collègue Haggan et moi écrivons dans notre memorandum de Halifax sur ces séries, dont je vous incite instamment à prendre connaissance, je crois important de vous apporter mes réflexions sur la sorte de télévision et d'information que constituent pareils magazines.

1. Le magazine a un caractère très souvent «challenging», le magazine hebdomadaire plus encore que le quotidien, parce qu'il risque souvent d'être beaucoup plus éditorial dans le sens où j'en parlais plus haut, puisqu'il doit être beaucoup plus sélectif dans sa matière,—il ne dispose que d'une heure hebdomadaire d'antenne,—puisqu'il a le loisir sur certains sujets d'être militant et combattif.

Ce magazine, s'il est réussi, ne sera jamais tranquille, ne laissera à peu près jamais de repos à son public, il fait affaire toujours à des «problèmes», il opère souvent dans le vif d'une matière passionnée, à l'affût de sa réalité humaine et de sa portée sociale, il présente souvent des personnages controversés, il oblige à la confrontation, à la remise en question, à l'évolution, il dérange des idées toutes faites et des habitudes acquises, il a l'air parfois destructeur et négatif, il heurte forcément sinon délibérément, il indispose violemment à un moment ou l'autre. Nous ne sommes plus ici personne, comme vous le voyez, dans une situation confortable: public, producteur, «management» intermédiaire, siège social.

2. Ce magazine pratique une sorte de journalisme absolument unique.

Il compte souvent sur l'impact de l'image et travaille sur la sensibilité de son public pour le toucher, le rejoindre, le provoquer.

Ce magazine est quasi toujours empirique, dans le sens où il lui faut imaginer ses cadres, ses lois, ses traitements, faire évoluer ses techniques, en expérimenter constamment de nouvelles, en inventer de toutes pièces.

3. Ce magazine doit aussi reposer, pour atteindre ses objectifs, sur des qualités de «showmanship» et de personnalité qui rendent son entreprise encore plus difficile.

Ces qualités sont d'abord requises des animateurs, guides du public, sa caution, sa sécurité, son intérêt, son stimulant, qui réussissent à développer une telle relation personnelle avec lui que ce journalisme nouveau prend une âme et véhicule à travers eux une matière vivante, dynamique, extrêmement

personnelle. Les travaux de recherches de Radio-Canada ont prouvé d'ailleurs amplement ce phénomène d'indentification populaire aux animateurs de SEVEN DAYS comme de AUJOURD'HUI.

Ces qualités sont aussi requises des interviewers-reporters ou recherchistes qui doivent s'engager dans des affectations où leur formation, leur tempérament, leurs expériences, leurs contacts, leurs connaissances et leurs opinions serviront très sûrement ce magazine et son public.

4. Tout le personnel de production, derrière les caméras, doit être essentiellement créateur, imaginatif, sensible à l'extrême, exigeant, combattif, toujours sur la brèche, très engagé dans son travail, profondément libre dans ses initiatives et dans ses idées. Rien de plus nocif pour un tel personnel que la coercition et la censure. Comme l'écrit Hugh Greene, «la seule conséquence de ces méthodes est de frustrer les dons créateurs de ceux qui peuvent arriver à un résultat infiniment meilleur grâce au stimulant positif de toutes les idées que constitue une ambiance de liberté».[1]

5. Il faut souligner aussi le caractère «équipe» d'un tel journalisme qui doit compter sur un concours d'un personnel sans précédent pour faire œuvre efficace. Ce personnel est multiple, animateurs, interviewers, recherchistes, scripteurs, réalisateurs, directeurs, et doit disposer de ressources variées et distinctes à évaluer sûrement, à grouper hamonieusement, à utiliser adéquatement, à faire rendre efficacement.

6. Vous apercevez comme moi, j'espère, l'indicible complexité de la supervision d'une pareille entreprise. Pour être possible, elle doit être prudente, compréhensive, confiante, très humaine, en relations très étroites avec le personnel. Elle doit être plus inspiration que contrôle, persuasion que contrainte, plus auto-conduite que censure.

Elle doit mettre la machine et l'administration du service de ce personnel, faire sentir les politiques plutôt que les décréter, laisser le programme et la production s'élaborer le plus possible par ce personnel plutôt que lui imposer.

Je vous communiquerais la définition des tâches du superviseur de «Aujourd'hui», définition que ma longue pratique de superviseur de cette émission m'a permis d'effectuer, vous en demeureriez ébahis.

V—«MANAGEMENT» DES AFFAIRES PUBLIQUES VS LE SIÈGE SOCIAL

Toutes ces considérations m'amènent au problème crucial des délégations d'autorité et de responsabilités à l'intérieur de Radio-Canada, depuis la Présidence jusqu'aux réalisateurs, pour assurer le «management» des affaires publiques comme le «management» des magazines dans les affaires publiques.

1. Le «management» du programme en affaires publiques ne peut se faire qu'au niveau de la Direction du Service, de la supervision et de la production du programme, où par intérêt, formation, goûts et aptitudes, tout un personnel créateur spécialisé peut et doit engager de la façon la plus étonnante et la plus responsable possible les drqits de gérance que la Haute Direction de l'entreprise doit lui avoir délégués.

[1] Idem. p. 25.

2. C'est à ces trois niveaux également que doivent se gérer les politiques pratiques de programme, politiques en constante évolution, et que la Haute Direction de l'entreprise devra peu à peu définir à la lumière des expériences de programme qui en ont été faites par ce service.

3. Le Siège Social doit aussi comprendre que sa perception de notre monde, de notre temps et de notre milieu, sa conception comme son évaluation des affaires publiques, doivent lui être en très large partie inspirées par ceux-là mêmes qui font profession d'affaires publiques à l'intérieur de son entreprise.

4. C'est à ces trois niveaux que doit s'assumer la gérance très exigeante de conception, de recherches, d'élaboration, de mise au point, de toute la matière affaires publiques dans le Service.

5. C'est à ces trois niveaux que doivent se percevoir clairement et se gérer efficacement tous les problèmes majeurs relatifs à la conduite du programme, problèmes de personnalité, problèmes de personnel, problèmes d'organisation, d'administration et d'exploitation du programme, problèmes d'imagination, de conception et d'orientation de la production, problèmes d'évaluation du rendement de ce personnel et du programme, problèmes de relations avec le public.

6. Le Siège Social et son Conseil d'administration sont tellement éloignés par formation, intérêt, activité, disposition d'esprit, responsabilités générales, de tous les problèmes vitaux qui se vivent au niveau de la gérance intermédiaire du programme qu'ils doivent que se reposer le plus entièrement possible sur cette gérance intermédiaire pour exercer leurs responsabilités supérieures.

Même si le Siège Social dispose de la formation nécessaire, de l'intérêt suffisant, de préoccupations essentielles à l'évaluation et l'entendement régulier des problèmes d'affaires publiques, il doit s'aménager un circuit de relations très efficace avec la Direction de ce Service pour mieux y voir clair.

7. Chaque fois que le Siège Social et le Conseil d'Administration croient devoir substituer leurs pouvoirs de gérance supérieure à ceux que la gérance intermédiaire dans des décisions de programme et de production qui relèvent de façon prépondérante de cette dernière, ils créent une situation fausse et confuse, provoquent des fonctionnements erratiques, développent un circuit de relations troubles et explosives dans leurs propres structures.

Il s'ensuit une rupture de communication telle entre une Haute Direction et le personnel responsable de son Service que les deux parties intéressées en arrivent à voir les problèmes de façon radicalement différente: il n'y a plus d'échanges aucuns, on ne parle plus le même langage, on débouche dans une opposition irréductible de part et d'autre, dans l'incompréhension, la passivité, voire l'hostilité.

8. La gérance supérieure de son entreprise par le Siège Social et son Conseil d'Administration ne peut être inconsidérée ni inconditionnelle. Elle est fonction de cette gérance intermédiaire à qui elle a délégué ses responsabilités et son autorité au plan du programme et en relation avec le public. Elle est fonction des droits acquis et reconnus des syndicats ou des associations avec qui elle a négocié le partage de ses propres droits de gérance, droits qu'elle ne peut reprendre impunément sans être astreinte, comme dans le cas de l'Association

des réalisateurs du réseau français, à toutes les procédures de griefs, de négocations et d'arbitrage prévues à la convention.

9. Le principe des droits de la gérance supérieure du Siège Social et de son Conseil d'Administration sont incontestables dans une entreprise de programme comme Radio-Canada. Mais l'exercice de ces droits, l'esprit et les méthodes à y engager, les conséquences pratiques d'un exercice direct de ces droits, les chances de succès d'un tel exercice, doivent faire l'objet d'une très sérieuse évaluation de la part du Siège Social et de son Conseil d'Administration. Autrement l'entreprise débouche dans un régime de gérance supérieure interventionniste, abusive et arbitraire auquel il n'est plus possible pour les hommes de programme de ne rien comprendre et contre lequel ils risqueraient de se soulever à la fin ou devant lequel ils s'écraseraient pour longtemps.

VI—«MANAGEMENT» DES MAGAZINES AFFAIRES PUBLIQUES VS LE SIÈGE SOCIAL

Les principes que je viens d'énoncer tantôt s'appliquent ici davantage dans le *management* de nos magazines.

1. La Haute Direction des réseaux et le Siège Social doivent se reposer dans l'orientation et la conduite de pareille entreprise:

a) sur une structure efficace, des hommes compétents, responsables, intelligents, aux niveaux supérieurs de cette structure, à la Direction de l'Information, capables d'assurer pleinement les exigences énormes de leurs fonctions, tant dans les relations avec la Haute Direction qu'avec les cadres de direction du Service, de supervision et de production de ce magazine.

b) sur le sens des responsabilités, la compétence et le bon jugement de la Direction du Service et surtout de la supervision de ce magazine.

2. C'est par la supervision surtout et grâce à elle que la Direction supérieure pourra faire respecter la conception générale de l'entreprise et les directives essentielles qui doivent la régir.

3. Cette supervision doit jouir de la plus totale autorité et responsabilité possibles sur le magazine pour être en mesure d'en rendre compte efficacement à sa Direction.

4. Toute intervention de la Direction supérieure dans le magazine ne doit se faire qu'en relations très étroites avec le directeur de Service et le superviseur qui constituent comme le trait d'union de confiance et de bonne entente entre le personnel de magazine et sa Direction supérieure.

5. Si ces relations sont établies clairement et opèrent efficacement, la Direction supérieure est tout à fait en mesure de sensibiliser son personnel à ses exigences légitimes. Toute intervention qu'elle pratiquera à l'intérieur du magazine, directement, d'autorité, sur instructions indiscutables, sapera l'autorité du Directeur de Service et surtout du superviseur, remettra en question leurs responsabilités auprès de leur personnel, introduira une présence étrangère extrêmement inhibitrice à l'intérieur du magazine.

6. La Haute Direction des réseaux et le Siège Social doivent comprendre qu'en dehors de ces relations de confiance et de responsabilités, il ne lui sera jamais possible de faire réussir par son personnel des initiatives d'envergure comme *Seven Days*, Aujourd'hui, Le Sel de la Semaine, Présent.

Administrer une entreprise comme Radio-Canada et diriger une entreprise journalistique sont deux réalités radicalement différentes. La situation très particulière du Siège Social à la tête de son organisation à Ottawa, l'isole forcément de toute la réalité physique, psychologique, émotive, créatrice de ses centres vitaux de production, à Montréal et à Toronto.

Dans ces conditions, pour être présent à l'opération et à l'évolution du magazine, il ne reste au Siège Social qu'à se fier le plus entièrement possible à ses chargés de pouvoir, à la Direction de l'information, à la Direction de son service, mais surtout à la supervision compétente de ce magazine. Si cette supervision n'arrivait pas à satisfaire aux exigences légitimes de la Haute Direction et du Siège Social, il ne leur reste plus qu'à la remplacer.

VII—LES AFFAIRES PUBLIQUES FRANÇAISES ET LA CRISE DE «SEVEN DAYS»

Que s'est-il donc passé pour qu'une affaire comme celle de SEVEN DAYS éclate ainsi de façon aussi dramatique, et que mes collègues en affaires publiques y voient «une répétition aggravée de cas que nous connaissions nous-mêmes au réseau français»?

J'éprouve le besoin de brosser ici l'historique de notre intérêt à cette affaire pour vous permettre de comprendre comment les affaires publiques au réseau français s'y sentent aussi profondément impliquées que les affaires publiques du réseau anglais.

Comme vous le savez, le Siège Social décidait, il y a un an et demi de cela, de réorganiser son entreprise sur les deux réseaux et d'intégrer dans une structure à part, distincte de la programmation et de la production générale, ses services des nouvelles et des affaires publiques. Ces services étaient coiffés par un Directeur de l'Information qui relevait directement du Vice-Président et Directeur Général et du Siège Social.

Déjà nous avions donc de bonnes raisons de nous retrouver en affaires publiques du côté français et anglais et de partager nos vues sur cette réorganisation de même que l'expérience que nous en faisions.

Le «management» supérieur était le même qui nous dirigeait. Leur conception des politiques qui nous régissaient nous importait au plus haut point. Les structures nouvelles mises en place par le Siège Social pour mieux organiser l'information étaient identiques. Les problèmes de communication à l'intérieur de ces nouvelles structures étaient en tous points comparables sur les deux réseaux. Les relations entre les Services de nouvelles et d'affaires publiques dans ces nouvelles structures se posaient dans les mêmes termes. La situation créée aux hommes de l'information dans cette structure par rapport à toute l'organisation des deux réseaux s'apparentait également.

A cela s'ajoute un certain nombre d'événements qui rapprochent énormément les Affaires publiques des deux réseaux: production conjointe de certaine série, projet de co-production, coopération entre les magazines AUJOURD'HUI, SEL DE LA SEMAINE, SEVEN DAYS, TAKE 30, projets conjoints du Centenaire, réunion des affaires publiques anglaises et françaises au Mont-Gabriel et à Kitchener, préparation par Haggan et moi de notre mémorandum sur les affaires publiques à soumettre à l'attention de notre Conseil d'Administration, mémorandum auquel contribue également notre personnel de supervision de nos deux services.

C'est dans ce contexte de relations très étroites entre nos deux services que la crise de SEVEN DAYS nous a tombé dessus dans la première semaine d'avril, si j'ai bonne mémoire, quinze jours avant la réunion du Conseil d'Administration à Halifax, et quelques jours à peine après que le Siège Social eut approuvé notre mémorandum conjoint dont notre Président, je crois, vous a remis copie.

Dès que cette crise eut éclaté au grand jour, mes collègues en affaires publiques, directeur-adjoint, superviseurs, chefs d'information et de production m'ont demandé «de les renseigner sur l'ensemble de la situation, conscients de la gravité des événements qui se déroulaient dans les affaires publiques du réseau anglais».

A la suggestion de notre Directeur de l'Information, Jean Grand-Landau, nous avons convenu de demander à notre Directeur-Général, Marcel Ouimet, une réunion d'urgence pour obtenir des informations de première main d'un représentant du Siège Social sur cette crise majeure. J'ai moi-même de mon propre chef, et avec l'approbation de mon Directeur, décidé de me rendre en toute hâte à Toronto pour prendre contact avec mes collègues du réseau anglais et obtenir d'eux leur propre version des faits. Je considérais moi-même cette démarche très honnête et surtout parfaitement objective..

Nous avons eu l'occasion, mes collègues et moi, de confronter nos vues à celles de notre Direction Générale tant sur les affaires publiques en général que sur le cas SEVEN DAYS.

La rencontre que tout le personnel de programme a eue avec le président à Montréal nous a permis ultérieurement de prendre meilleure connaissance des problèmes très graves que toute la crise SEVEN DAYS soulevait en affaires publiques à Radio-Canada. A la lumière de cette double rencontre avec notre Haute Direction, mes collègues et moi nous sommes livrés à une journée intensive d'examen de notre propre situation et de nos problèmes en affaires publiques au réseau français.

La présente déclaration reflète en bonne partie leurs préoccupations, leurs inquiétudes, leurs difficultés, et les questions extrêmement importantes que soulève dans leur esprit et dans le mien cette affaire qui a nom SEVEN DAYS, parce que le congédiement de deux animateurs l'a lancé, mais qui pourrait s'intituler «crise des affaires publiques à Radio-Canada».

VIII—LA CRISE DES AFFAIRES PUBLIQUES

Disons d'abord que ce «management» des affaires publiques à Radio-Canada a toujours été très laborieux, à tous les niveaux. Et pour cause.

Disons aussi que les divergences de vues, parfois très profondes, ont toujours existé entre le Siège Social et ses deux services à Montréal et à Toronto.

Convenons certainement que des grandes entreprises de journalisme électronique comme AUJOURD'HUI, LE SEL DE LA SEMAINE, PRÉSENT, SEVEN DAYS semblent avoir contribué à aggraver ces divergences, parce que ces entreprises ont un caractère empirique autant au plan de la matière que de son traitement, que posent les problèmes après coup. Aussi parce que ces entreprises vont de l'avant et qu'il est souvent très difficile de la rattraper. Mais la cause la plus évidente de cette crise profonde, ou du moins l'occasion d'en prendre conscience en la faisant éclater, repose à mon sens sur la réorganisation des structures dont je vous parlais tantôt.

J'ai été un de ceux, à mon retour à la Direction du Service, après avoir supervisé AUJOURD'HUI durant un an et demi, à vouloir faire l'essai loyal et honnête de ces nouvelles structures que le Siège Social avait repensées sans consultation avec les intéressés, les hommes de programme.

Ma préoccupation première a été d'essayer de connaître la conception qui avait présidé à l'élaboration de cette structure de l'information, groupant Nouvelles et Affaires publiques, sous un Directeur de l'Information relevant directement d'Ottawa.

Je me suis rendu compte progressivement, avec mes collègues, que cette réorganisation ne nous apportait aucune conception nouvelle de l'information, de sa place à occuper à l'horaire, des moyens à lui donner. Cette réorganisation nous coupait dangereusement, dans nos opérations de toute la Direction de la télévision et de la radio, laissaient indéfinies nos relations avec ces Directions nous plongeait en pleine dichotomie opérationnelle et administrative, nous engageait dans un très court circuit de relations nouvelles avec la Haute Direction et le Siège Social, sans définir les responsabilités intermédiaires et supérieures vis-à-vis de cette Haute Direction et de ce Siège Social.

Cette nouvelle structure s'est avérée quasi inopérante au réseau anglais et a débouché dans l'impasse la plus complète au réseau français. Conçue, paraît-il, pour rapprocher les deux Services des nouvelles et d'affaires publiques sur les deux réseaux, elle a réussi à tellement bien les opposer que, six mois après la mise en place de cette structure, les nouvelles demandaient une fusion des deux Services alors que nous, en affaires publiques, devenons de plus en plus convaincus qu'il n'y a pas d'autres solutions à notre crise que notre retour dans l'organisation générale des programmes de radio et de télévision.

Et pourquoi, me demanderez-vous?

D'abord parce que cette réorganisation du programme et de la production est déjà en train de provoquer de très graves tensions entre l'organisation générale de la télévision et de la radio et notre structure «schizoïdique» de l'information.

Mais surtout pour qu'existe, entre nous et le Siège Social, des éléments d'équilibre et de pondération, assurés auparavant par la Direction régionale, la Direction de programme des réseaux, la Direction des programmes de radio et de télévision, éléments qui nous ont fait gravement défaut depuis et qui nous ont plongés dans la présente crise.

Tous les autres Services de programme disposent de ces éléments d'équilibre et de pondération dans l'organisation actuelle. Seuls, nos deux services en sont privés.

Un exemple vous permettra d'illustrer mon propos. Il fut un temps où le Siège Social était fort préoccupé de l'orientation et de l'évolution de notre magazine AUJOURD'HUI. Les évaluations qui m'en avaient été communiquées s'avéraient assez régulièrement négatives. Notre Direction régionale et notre Direction de la télévision ont procédé, à un moment donné, à une évaluaton sérieuse de ce magazine, basée sur une semaine-type de programmation. L'évaluation s'est avérée très positive dans l'ensemble. Nous avons eu la paix et j'ai pu continuer mon travail de supervison, fort de la confiance et de l'appui de notre Direction montréalaise. Je crois pouvoir affirmer qu'il m'aurait été impossible, en tant que superviseur, de mettre AUJOURD'HUI en orbite et de l'y maintenir, si nous avions été inscrits à ce moment-là dans notre structure actuelle de l'Information. Regardons-y de plus près.

1. Si vous comparez mon exposé sur les affaires publiques, leur rôle, leurs objectifs, leurs politiques, à celui de mon Président, vous apercevrez qu'il existe entre la Haute Direction et le Siège Social, le «management» intermédiaire et le personnel de production, des divergences critiques. Comment les réduire?

L'expérience que nous venons de faire de notre nouvelle structure nous plonge dans un cul-de-sac encore plus grave. La ligne courte que cette structure a mise en place constitue pour notre Haute Direction une occasion prochaine de pécher contre les préceptes les plus élémentaires d'un sain «management»: elle ne s'en est pas privée. Peut-être précisément dans la mesure où la

vraie raison, peut-être la seule, qui a présidé à ce réaménagement, réside dans la déclaration de notre Président devant ce Comité: «Je dois aller encore plus loin et affirmer qu'à mon avis, les personnes qui participent à la production des émissions prêtant à controverse devraient avoir moins d'autonomie que celles qui s'occupent des autres émissions».

2. Dans une ligne courte de «management» comme celle-là, il faut à tout prix, définir les fonctions de chaque niveau, Haute Direction, Direction de l'Information, et Directions intermédiaires.

Avons-nous affaire, nous, en affaires publiques, à notre Directeur de l'Information, ou au Vice-Président et Directeur Général des réseaux français, ou au Vice-Président de la Société ou au Président lui-même, ou à son Conseil d'Administration, ou à tout le monde en même temps?

Quelles sortes de décisions responsables notre Directeur de l'Information peut-il prendre, et nous avec lui, et nous à sa suite, qui ne risquent pas d'être désavouées par Ottawa?

Quelles sortes de décisions responsables, moi Directeur de mon Service, puis-je prendre à mon niveau et communiquer de façon définitive à mon personnel sans risquer d'être remis en question?

Quelles responsabilités peut assumer le superviseur de AUJOURD'HUI ou de SEVEN DAYS qui ne soient pas sujettes à l'obédience d'Ottawa?

3. Mais surtout, dans quel esprit la Haute Direction et le Siège Social veulent-ils limiter notre autonomie dans le programme, nous plaçant ainsi dans un situation d'exception par rapport aux autres services? Cette situation sera d'autant plus dure et même impossible à supporter pour nous, si l'esprit qui la commande se résume à régimenter l'information et toute son opération: «pass the word down the ladder of command».

Le régime des instructions fermes, catégoriques, définitives, péremptoires, dans un «management» de programme n'a pas sa place. Encore moins dans cette ligne courte où nous opérons. Le régime de l'interventionnisme à tous les niveaux doit être aussi rejeté dans une ligne courte comme celle-là, autrement toute l'entreprise se détériore, pourrit sur place ou éclate.

4. Pour éviter cette sorte de contrôle interventionniste dans une ligne courte de «management», la Haute Direction et le Siège Social ont le devoir de mettre en place «the right man in the right place», connaissant parfaitement les Services qu'il dirige, leur personnel sensibilisé à son milieu, capable d'un leadership, intellectuel, moral et humain qui lui permette d'inspirer profondément son organisation, de «challenger» son personnel comme sa Haute Direction, et d'établir un véritable dialogue entre l'échelon supérieur et l'échelon intermédiaire.

Si, pour toutes sortes de raisons, le Siège Social n'arrive pas à trouver ces hommes et à les mettre en place, s'il doit se contenter de nomination de replis, qu'il soit pleinement conscient qu'il a affaire à une direction supérieure «à trous», dont son «management» intermédiaire et tout son personnel ne doivent pas faire les frais. Que ce Siège Social soit aussi pleinement conscient qu'il

risque fort de raccourcir encore davantage sa ligne courte et de se retrouver à l'échelon intermédiaire plus souvent qu'autrement. Mais personne à ce niveau ne devrait en porter la responsabilité ni en subir les conséquences.

5. L'affaire de SEVEN DAYS préoccupe gravement mes collègues en affaires publiques et moi-même pour de nombreuses raisons, mais pour cette dernière en particulier.

Il est vrai que nous ne croyons pas que le Siège Social et notre Haute Direction soient mieux habilités que nous à évaluer nos émissions, le milieu auquel nous les destinons, le succès que remportent ces émissions.

Il est possible, voyez-vous, que ce Siège Social, dans les conditions où il évolue, procède trop souvent à une évaluation réactionnaire ou très conservatrice de notre milieu et de nos émissions. Nous est-il permis de le lui faire savoir et de confronter nos points de vues aux siens?

La ligne courte, brisée ou raccourcie, ne nous le permettra jamais. Si le Siège Social supervise directement nos émissions, intervient dans nos opérations, congédie ceux que nous engageons, nous laisse engager ceux qu'il congédiera, décide qui doit faire telle émission, les éléments qu'il faut y garder et ceux que nous devons en rejeter, s'il nous impose ses conceptions du programme et du milieu auquel il s'adresse, alors nous sommes plongés en plein «struggle for life» où nous avons le sentiment de jouer notre peau et où nous tentons de la sauver de toutes sortes de façons. C'est la pagaille! Et je défie tout superviseur, fût-il génial, de ne pas se brûler à ce régime avec son personnel. Le jour où ce personnel de programme commence à croire que le Siège Social est «leur boss», le superviseur et le directeur d'un Service sont cuits.

Le Siège Social devrait plutôt se préoccuper de nantir son personnel responsable de moyens adéquats pour bien évaluer ses émissions, mieux connaître son public afin de le mieux servir. Autrement nous en sommes peut-être trop souvent réduits à des hypothèses et les nôtres valent bien celles du Siège Social ou vice-versa. Mais qui alors en décidera? L'Autorité? Je vous laisse le soin de répondre à cette question.

IX—POSITION DES AFFAIRES PUBLIQUES FRANÇAISES

Au moment où nous étions plongés au plus creux de cette crise de SEVEN DAYS et que notre Conseil d'Administration siégeait à Halifax pour en examiner tous les éléments, j'ai éprouvé le besoin d'exposer à mon Président mes vues sur toute cette crise.

Je crois de mon devoir de communiquer à ce Comité les extraits les plus significatifs de ma missive à M. Ouimet. Les vues que je lui exposais alors n'ont fait que se confirmer dans mon esprit et je crois pouvoir affirmer, sans cependant vouloir les engager par là aucunement, que plusieurs de mes collègues partagent ces vues. Je cite.

«Avec toute l'objectivité dont je puis être capable et prenant en considération très sérieuse les points de vue autorisés de la Direction, je ne puis que partager les positions fondamentales de mon collègue Reeves Haggan, de ses superviseurs et de leur personnel.

Le dossier SEVEN DAYS, indépendamment des critiques fondées de la Direction à l'endroit du programme, est un exemple navrant de communications

et de relations lamentablement déficientes à l'intérieur de notre hiérarchie du haut en bas de son fonctionnement. C'est un exemple également d'incompréhension, de la part de toute une Direction, du travail rationnel, efficace, progressif, de tout un personnel de supervision qui arrivait sûrement avec le temps à ajuster une machine aussi complexe que SEVEN DAYS, son opération et sa production, aux exigences légitimes de sa Haute Direction.

Je n'arrive pas à comprendre, après le travail remarquable de supervision effectué par Hugh Gauntlett sur SEVEN DAYS, en plein accord avec toute son équipe et en étroite relation avec son chef de Service et son Directeur de l'Information, qu'on ait pu en arriver en haut lieu aux décisions présentes qui sabotent le travail de supervision de Gauntlett, l'esprit d'une équipe qui collaborait à cette supervision et toutes les relations normales qui présidaient à la conduite de cette mission.

Je n'arrive surtout pas à comprendre l'esprit dans lequel la Direction Générale a pris ses décisions, le bien-fondé même de ces décisions et surtout la façon complètement erratique qu'elle a adoptée pour les communiquer.

Enfin, permettez-moi d'ajouter que le mémorandum soumis à votre attention par mon collègue Haggan, ses superviseurs et son personnel m'intéresse au plus haut point. Au moment où nous nous engageons dans un nouveau circuit de coopération entre nos deux services, il est essentiel que nous sachions si oui ou non nous pouvons compter sur l'intérêt profond du Siège Social aux Affaires publiques, sur la confiance de notre Direction Générale à notre endroit, sur sa compréhension de nos problèmes, sur des relations harmonieuses et fonctionnelles à établir avec nous pour développer efficacement nos émissions. Le mémorandum des Affaires publiques du réseau anglais me laisse profondément perplexe sur tout cela.

Si le personnel de programmes, le programme, et les affaires publiques à Radio-Canada ont un avenir, je ne crois pas que ce soit dans l'esprit où la réorganisation de l'information semble s'être effectuée ni dans l'esprit et les moyens avec lesquels on croit devoir régimenter ses opérations.

Je serais très heureux pour ma part d'avoir le loisir d'une rencontre avec vous pour vous exposer largement mes points de vue. D'ici là permettez-moi respectueusement de vous suggérer ainsi qu'à notre Conseil d'Administration d'engager tous les efforts nécessaire et toute la compréhension dont vous pouvez être capable dans la solution de cette crise qui risque d'être tellement préjudiciable aux meilleurs intérêts de la Société.» Fin de ma citation.

Notre Président nous déclarait ici, l'autre jour «qu'il approuvait sans réserve la grande majorité des émissions qui ont passé à SEVEN DAYS». Dans l'ensemble cette émission était donc agréable à la Haute Direction. Elle était convaincue que le public avait été bien servi par cette émission. Elle avait apprécié l'économie générale de sa programmation, si d'autre part elle semblait en opposition grave avec ses responsables sur des points essentiels comme vous les a exposés notre Président.

A mon sens, comme je l'ai dit tantôt au plan de principes, cette Haute Direction n'avait rien d'autre à faire alors que de se reposer sur une supervision efficace pour satisfaire à ses exigences légitimes, ou supprimer le programme si elle ne pouvait y compter.

A ma connaissance, le Siège Social n'a pas encore réussi une seule émission!

DÉMISSIONNER?

Après l'exposé que je viens de vous présenter en toute sincérité, ne me reste-t-il maintenant plus qu'à démissionner? A vous un peu d'en juger! Et beaucoup à ma Direction!

Moi, il me semble que non.

Voyez-vous, nous sommes trop convaincus de partager avec notre Haute Direction des responsabilités d'envergure dans l'orientation et l'évolution d'un secteur si important et si décisif de la programmation de la Société, les Affaires publiques.

Non, je ne crois pas que nous devions démissionner!

Parce que nous croyons pouvoir peser d'un poids important dans cette orientation et dans cette évolution et qu'y renoncer serait lâcheté de notre part.

Parce que nous disposons en cette matière et dans ces activités d'une expérience que nous considérons précieuse pour la Société et le public.

Parce que nous tenons à ce métier en Affaires publiques, que nous pratiquons avec goût, intérêt, et aptitudes, il nous semble, depuis des années.

Parce que démissionner serait vraiment trop facile. S'il avait fallu pour ma part que je songe à démissionner chaque fois que j'ai été en opposition majeure avec ma Direction régionale, nationale et avec le Siège Social, j'aurais déjà démissionné une bonne demi-douzaine de fois.

Parce que dans une entreprise comme la nôtre où il est si essentiel, si impérieux d'être «challenging» les uns pour les autres à tous les niveaux, la démission est vraiment un geste de désespérance à l'endroit de la Société. Nous n'en avons pas encore désespéré tout à fait, même si cette crise en Affaires publiques me semble la plus grave que nous ayions traversée depuis que je dirige ce Service.

A moins que notre Direction, elle, ait vraiment désespéré de nous et nous signifie massivement un avis de congédiement, tant au réseau français qu'au réseau anglais, «down the ladder of command».

Je prie Dieu que l'esprit du Concile souffle un peu du côté de notre Siège Social.

M. PRUD'HOMME: Monsieur le président, est-ce qu'on pourrait suggérer d'ajourner à lundi soir pour nous permettre de méditer longuement sur l'esprit du mémoire, mémoire qui me semble assez volumineux. Je serais prêt à proposer, si quelqu'un voulait bien m'appuyer, que nous ajournions à lundi soir, étant donné que nous avons écouté durant une heure et cinq minutes la lecture d'un texte que je trouve assez volumineux, mais très intéressant.

M. THIBAULT: Je m'excuse.

M. PRUD'HOMME: Non, c'est parfait, ce n'est pas grave.

(*Traduction*)

M. LEWIS: Avant que la proposition ne soit faite, je dois dire que M. Prud'homme a fait une suggestion vraisemblable. Monsieur Thibault, pourrait-il nous dire s'il a vu *Seven Days* lui-même

(*Texte*)

M. THIBAULT: Si j'ai vu *Seven Days*?

M. LEWIS: Oui.

M. THIBAULT: Oui.

M. LEWIS: Tout le programme?

M. THIBAULT: Non, à plusieurs reprises mais pas tout le programme.

CHAMBRE DES COMMUNES

Première session de la vingt-septième législature

1966

COMITÉ PERMANENT

DE LA

Radiodiffusion, des films et de l'assistance aux arts

Président: M. GÉRARD PELLETIER

PROCÈS-VERBAUX ET TÉMOIGNAGES

Fascicule 24

SÉANCE DU LUNDI 27 JUIN 1966
ET DU MARDI 28 JUIN 1966

Budget principal des dépenses (1966-1967) du Secrétariat d'État

---

Y COMPRIS LE 9e RAPPORT À LA CHAMBRE
(Concernant la Société Radio-Canada—*Seven Days*)

ROGER DUHAMEL, M.S.R.C.
IMPRIMEUR DE LA REINE ET CONTRÔLEUR DE LA PAPETERIE
OTTAWA, 1966
24601—1

COMITÉ PERMANENT

DE LA

RADIODIFFUSION, DES FILMS ET DE L'ASSISTANCE AUX ARTS

Président: M. Gérard Pelletier

Vice-président: M. Ron Basford

et Messieurs

Asselin (*Charlevoix*),	Langlois (*Mégantic*),	[1]Prittie,
Béchard,	Lewis,	Prud'homme
Berger,	MacDonald (*Prince*),	Richard,
Brand,	Mackasey,	Sherman,
Cowan,	Macquarrie,	Stafford,
Fairweather,	McCleave,	Stanbury,
Hymmen,	Munro,	Trudeau—(25).
Johnston,	Nugent,	

Le secrétaire du Comité,
M. Slack.

[1] Remplacé par M. Peters après la séance du matin du 28 juin.

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le MERCREDI 29 juin 1966

Le Comité permanent de la radiodiffusion, des films et de l'assistance aux arts a l'honneur de présenter son

NEUVIÈME RAPPORT

1. Le mardi 19 avril 1966, à la Chambre des communes, on demande au premier ministre s'il «s'occuperait de réunir immédiatement le Comité permanent de la radiodiffusion pour lui permettre de discuter des problèmes qui, a-t-on dit, ont opposé, au sein de Radio-Canada, la direction et les créateurs de programmes».

2. M. Pearson répond: «Sauf erreur, le Comité a été institué et les postes, y compris ceux de la Société Radio-Canada, lui ont été soumis. Je me mettrai volontiers en rapport avec le président du Comité pour voir s'il serait pratique de convoquer immédiatement une réunion.» (Hansard, page 3983).

3. Le même jour, les deux parties en cause dans l'affaire de l'émission *Seven Days*, c'est-à-dire MM. J.-Alphonse Ouimet, président de la Société Radio-Canada, et Patrick Watson, l'un des co-animateurs de l'émission *Seven Days*, communiquent avec le président du Comité afin de l'informer qu'ils sont prêts à se présenter devant le Comité si tel est le vœu du Comité.

4. Le 21 avril, le Comité entend les premiers témoins. A cette occasion, le Secrétaire d'État, l'honorable Judy LaMarsh, formule les remarques suivantes au cours de sa déclaration d'ouverture devant les membres du Comité:

«Il y a cependant un point particulier au sujet duquel, si j'en juge par quelques remarques entendues à la Chambre plus tôt cette semaine, on compte peut-être que j'apporterai des précisions. Je me reporte à ce que j'ai dit devant un autre groupe la fin de semaine dernière. A mon avis, la controverse au sujet du personnel de *Seven Days* n'était que le symptôme d'un malaise plus grand au sein de Radio-Canada, la crête, pour ainsi dire, d'un iceberg.»

«Il m'est impossible de croire, malgré la surprise apparente de la Chambre, qu'il s'agissait là d'une déclaration étonnante ou d'une découverte de ma part, ou encore d'une révélation pour quiconque s'intéresse à la radiodiffusion au Canada.»

5. Plus tard, dans sa déclaration, le ministre ajoute: «Je souhaite que l'on pourra non seulement apporter une solution à la présente controverse mais aussi trouver le moyen de régler le conflit fondamental qui existe au sein même de la Société entre la responsabilité qui incombe aux directeurs de diriger effectivement et la nécessité de laisser aux esprits créateurs toute leur liberté d'expression. (...) J'ose espérer que le Comité pourra, à sa façon, aider à résoudre le problème, ce à quoi nous tenons tous vivement.»

6. Le Comité a tenu 32 séances relativement au poste 1 du budget de Radio-Canada, au cours desquelles il a entendu, dans l'ordre de la liste qui suit, les personnes qui ont présenté des exposés et des témoignages pertinents:

1. L'honorable Judy LaMarsh, secrétaire d'État,
2. M. Patrick Watson, réalisateur de Radio-Canada,
3. M. Laurier-L. LaPierre, interviewer de télévision à Radio-Canada,
4. M. Douglas Leiterman, réalisateur administratif, Société Radio-Canada,
5. M. Reeves Haggan, superviseur général, service des affaires publiques de Radio-Canada (réseau anglais),
6. M. H. G. Walker, vice-président et directeur général du réseau anglais de Radio-Canada,
7. M. J.-Alphonse Ouimet, président de la Société Radio-Canada,
8. M. Claude Désorcy, réalisateur, réseau français de Radio-Canada,
9. M. Marc Thibault, chef du service des émissions éducatives et des affaires publiques, réseau français de Radio-Canada,
10. M. Marcel Ouimet, vice-président et directeur du réseau français de Radio-Canada,
11. M. Michael Harrison, président du groupe d'études du président, Radio-Canada (octobre 1963 à octobre 1964).

7. Le Comité a aussi reçu des mémoires des personnes et des organismes suivants, après qu'il eût demandé qu'on lui fasse parvenir des exposés écrits à l'issue de ses audiences:

1. M. J.-Alphonse Ouimet, président de Radio-Canada,
2. M. Douglas Leiterman,
3. M. Patrick Watson,
4. M. Laurier-L. LaPierre,
5. Ligue canadienne de la radiodiffusion,
6. M. Donald F. Theall, professeur et directeur des communications, Université York, Toronto. (Président élu de langue anglaise—Université McGill),
7. M. Wilson Southam, réalisateur à la télévision, Société Radio-Canada, Canada.
8. Membres du service des affaires publiques de Radio-Canada (réseau anglais).

8. Le jeudi 2 juin 1966, à la suite de la recommandation que le sous-comité du programme et de la procédure a formulée, le Comité décide qu'il doit présenter un rapport provisoire à la Chambre au sujet des conclusions qu'il a dégagées de son examen de la question.

9. Dès le début de ses auditions, le Comité a défini implicitement son propre mandat. Il estimait qu'il devait s'occuper, non pas du différend *Seven Days*, en tant que tel, mais de l'état de choses plus général qui avait donné naissance à ce différend. Le Comité est d'opinion qu'il ne doit pas agir comme arbitre ou comme médiateur entre la haute direction de Radio-Canada et l'équipe ou les animateurs de l'émission *Seven Days* ou l'Association des réalisateurs. Il n'a pas l'intention de s'interposer dans les décisions internes de la Société en portant des jugements sur la conduite d'un membre de l'administration ou du personnel de Radio-Canada ou sur la teneur d'une émission particulière.

10. A cet égard, le Comité partage l'opinion que la Ligue canadienne de la radiodiffusion a exprimée dans son mémoire: «Nous ne pouvons rien imaginer

de plus dangereux pour l'indépendance de Radio-Canada. Nous ne pouvons pas non plus penser que le Parlement voudrait se placer lui-même dans une position intenable en devenant un comité d'arbitrage pour les disputes administratives de Radio-Canada, fonction qu'il ne peut accomplir et qu'il ne devrait pas vouloir accomplir.»

11. Les paroles suivantes, échangées entre le témoin, M. Patrick Watson, et le vice-président du Comité laissent apparaître une identité de vues:

> M. Basford: (...) Vous êtes-vous présenté devant ce Comité pour lui recommander qu'il s'ingère dans la production de *Seven Days* en prônant le renouvellement de votre contrat?
>
> M. WATSON: Je pense que c'est une question très pertinente à laquelle je répondrai catégoriquement par la négative. Je crois comprendre que le Comité est un organisme qui a pour rôle de compiler des renseignements et de présenter des recommandations. Comme le Comité a fait savoir qu'il lui fallait davantage de renseignements au sujet de l'émission *Seven Days* et des dessous de l'affaire, je crois qu'il est de mon devoir de lui fournir ces renseignements et peut-être même d'en ajouter de mon cru pour plus de précision. Je ne pense aucunement que je suis ici pour exposer mes griefs afin que le Comité y remédie.

12. Reconnaissant qu'il n'était pas obligé de jouer un rôle de médiateur, le Comité a accueilli avec plaisir les bons offices du Gouvernement et a déposé un rapport le 27 avril 1966 renfermant la recommandation suivante:

> L'interrogatoire des témoins a établi qu'il pourrait y avoir un arrêté des émissions de Radio-Canada. Dans ce cas-là, le Comité est d'avis que la direction et les réalisateurs de Radio-Canada devraient avoir recours aux bons offices du gouvernement offerts par le premier ministre, le 26 avril dernier, à la Chambre des communes, afin de parer à toute éventualité de grève.

Bien que M. Stewart Keate ait été nommé par le premier ministre du Canada pour s'occuper de cette situation, on doit regretter que le différend n'ait pas été réglé.

13. Le Comité s'est très bien rendu compte dès le début des auditions que le problème qui nous était soumis ne constituait nullement une situation nouvelle. Au contraire, la plupart des circonstances qui caractérisent cet incident rappelaient étrangement les constatations qui ont déjà été faites auparavant par des groupes chargés de faire des enquêtes, nommément, la Commission Glassco, le Comité Fowler sur la téléradiodiffusion et le groupe d'études institué par le président de Radio-Canada dont fait mention le rapport Fowler. Seulement, dans l'affaire de l'émission *Seven Days*, un sentiment très vif d'hostilité semble régner entre les échelons supérieur et intermédiaire de la direction, sans parler des réalisateurs qui ont menacé de se mettre en grève. La décision prise à l'égard des deux animateurs de l'émission a aussi provoqué une réaction très vive de la part des téléspectateurs.

14. Le Comité s'est rendu compte des divisions profondes qui régnaient au sein de Radio-Canada, entre l'échelon supérieur, l'échelon intermédiaire (surveillants) de la direction et les réalisateurs. Les témoignages déposés par les réseaux français et anglais ont indiqué clairement au Comité que le malaise existant, pour ne pas employer un terme plus expressif, était loin d'être particulier à l'émission *Seven Days*, mais s'étendait à tout le service de

téléradiodiffusion des affaires publiques. (Le Comité s'est borné à examiner la situation de ce service particulier).

15. Par conséquent, le Comité a cru qu'il était de son ressort d'essayer de déterminer les causes de cette rupture sérieuse dans les relations normales de personnes qui étaient censées collaborer en toute harmonie. Bien qu'il reconnaisse qu'il est d'ordinaire difficile de maintenir la bonne entente dans le domaine particulièrement délicat des affaires publiques et des questions controversables, le Comité a aussi émis l'opinion que la nature même de ce genre d'émission rendait cette harmonie impérative. Enfin, il est devenu manifeste, au fur et à mesure que les témoins déposaient, qu'une dissension de ce genre, dont l'origine semblait être les structures mêmes de Radio-Canada, ne saurait durer sans compromettre le prestige et l'exploitation efficace de la Société. Par conséquent, il semblait évident que le problème dépassait les personnes impliquées et que le Comité devait faire au nom du Parlement, une étude aussi complète que possible de la situation afin de trouver une solution pour l'ensemble de la Société.

16. Vers la fin de ses travaux, le Comité s'est rendu compte que quatre facteurs étaient à l'origine du malaise:

a) l'absence de méthodes de règlement des griefs au sein de Radio-Canada afin de régler les conflits internes d'un genre particulier qui surgissent dans le domaine de la réalisation;
b) la difficulté qu'il y a de concilier les vues du personnel de réalisation chargé de la création des émissions avec celles de la direction et vice versa;
c) les problèmes que posent la répartition et l'exercice des fonctions aux divers échelons de la direction;
d) la ligne de conduite de Radio-Canada en matière d'émissions traitant des affaires publiques.

a) Arbitrage interne

17. Lors de la réalisation démissions téléradiodiffusées portant sur des questions controversables d'intérêt public, il est inévitable que des différends interviennent de temps en temps. Les témoins ont été unanimes à reconnaître ce fait. La plupart d'entre eux ont aussi admis que la nature même de cet organe de diffusion rendait impossible toute dissimulation envers le public, à moins que les problèmes soient réglés rapidement et efficacement au sein de la Société.

18. Les témoignages ont fait ressortir par exemple qu'une convention verbale existant depuis deux ans prescrivait qu'aucun changement affectant les artistes ou les animateurs qui participent à une émission n'interviendrait sans consultation préalable auprès du réalisateur intéressé. On semble avoir fait fi de cette convention dans le cas de l'émission *Seven Days*.

19. Pour empêcher qu'à l'avenir de tels incidents ne fassent l'objet de controverses publiques, si nous voulons qu'ils trouvent leur solution à l'intérieur de Radio-Canada, il est indispensable d'instaurer une méthode de règlement des griefs dans tous les centres de réalisation. On pourrait alors régler rapidement et équitablement les griefs et empêcher ainsi que les différends ne dégénèrent en controverses publiques.

20. On a établi la preuve qu'une convention collective établissant une telle procédure existe à Montréal depuis la fin de la grève des réalisateurs du réseau français en 1959 et qu'elle a donné de bons résultats pour le règlement efficace des différends à l'intérieur de la Société. Le Comité pense qu'une convention collective avec les réalisateurs et l'instauration d'une méthode de règlement des griefs semblable à celle que décrit l'article 4 de la convention collective conclue

entre la Société Radio-Canada et ses réalisateurs de Montréal donneraient probablement de meilleurs résultats que ceux dont on a été témoin à Toronto au cours des derniers mois.

b) *La direction et les réalisateurs*

21. Il n'appartient pas à la direction de créer des émissions de radio et de télévision ni aux réalisateurs de diriger la Société. Par conséquent, il est essentiel de mettre au point un mode d'opération qui puisse articuler l'une à l'autre ces deux fonctions.

22. Toutefois, ce problème n'est pas particulier à Radio-Canada ni aux réseaux de téléradiodiffusion en général. Il se présente dans tous les organismes où des personnes dotées d'un talent créateur collaborent avec un personnel de direction. Il est inévitable qu'une telle collaboration donne lieu à des conflits. Par conséquent, il ne s'agit pas d'essayer d'éliminer toutes les tensions mais de voir comment on pourrait éliminer celles qui ont un caractère négatif et nuisible tout en conservant celles qui favorisent la création. Il incombe à la direction de gérer de façon à établir une coordination dynamique des deux services, tout comme il incombe aux réalisateurs de créer de bonnes émissions selon les critères prescrits par la direction et d'après les lignes de conduite déterminées par elle après consultation auprès des superviseurs et des réalisateurs.

23. Après avoir entendu le point de vue des deux parties, le Comité se rend clairement compte qu'on ne peut prescrire des critères ni formuler des lignes de conduite une fois pour toutes. La téléradiodiffusion évolue constamment. Nous savons aussi qu'il ne suffit pas d'établir des critères et de déterminer des lignes de conduite qui ne cesseraient ensuite de s'appliquer avec rigueur. Ceux qui prétendraient diriger un réseau de radio ou de télévision comme on commande une armée, seraient très déçus des résultats, car il est impossible de procéder autrement qu'en établissant une communication et une collaboration étroites et constantes entre les parties en cause, dans un esprit de conciliation et de concessions mutuelles.

24. Si la direction manifeste trop de nervosité ou d'anxiété face aux réactions du public et si le personnel créateur se montre susceptible ou irritable à l'extrême, ils sont sûrs de provoquer une situation critique. Cependant, ces deux réactions peuvent facilement se manifester si l'autorité de chacun n'est pas bien démarquée ou si on en fait fi quotidiennement. D'après les témoignages, il n'est que trop évident que le climat qui règne actuellement dans le service des affaires publiques de Radio-Canada engendre le mécontentement de la direction et du personnel de réalisation, au point de mettre en danger l'avenir de ce service. Des expressions telles que «être assis sur un volcan» ou «les foudres de la colère» suggèrent que le régime actuel d'organisation présente de graves lacunes.

25. En particulier, le Comité voudrait attirer votre attention sur les points suivants:

a) Le fait qu'il soit presque impossible de désigner avec précision les responsables, quand il se produit un incident, semblerait indiquer que le degré d'autorité exercé à chaque échelon de la hiérarchie n'est pas bien défini; la confusion qui en résulte est à l'origine d'un bon nombre de vives discussions au sujet du «droit de gestion de la direction»; elle favorise aussi bien des décisions aberrantes de nombreuses chicanes;

b) L'accession aux échelons supérieurs de la direction devrait être rendue plus facile aux éléments plus jeunes et plus dynamiques du personnel. Et le fait que cet objectif n'est pas atteint semble révéler une certaine sclérose;

c) Bien que le service de l'information et des affaires publiques soient incontestablement un domaine très délicat de la téléradiodiffusion, le Comité doute fort que Radio-Canada ait agi avec discernement en ne soumettant pas ce service aux lignes d'autorité habituelles, compliquant ainsi tout le régime d'organisation pour ce service d'une si grande importance;

d) Le Comité a peine à comprendre le rôle du service des émissions (environ 50 personnes) qui est installé à Ottawa et pratiquement coupé des lignes d'autorité et des principaux centres de réalisation. Le Comité examinait la nature même des difficultés de programmation et cependant, pas un témoin n'a proposé une solution qui impliquerait la participation de ce service;

e) La définition actuelle des fonctions et de l'autorité du président constitue l'une des principales faiblesses dans les structures de Radio-Canada. Dans les circonstances actuelles, elle constituerait pour n'importe quel titulaire une véritable injustice. On exige de lui qu'il possède une connaissance approfondie des valeurs culturelles, de la politique et de l'évolution sociale, qu'il soit au fait des tout derniers progrès réalisés dans les techniques de la communication, qu'il soit enfin un administrateur averti, capable de gérer un budget qui dépasse les cent millions de dollars. Il s'impose donc de redéfinir et de réaménager à nouveau ces fonctions.

c) *Une programmation téléguidée*

26. Conformément aux remarques précitées relativement à la nécessité de maintenir «des relations et des contacts étroits et constants» entre la haute direction et les deux centres principaux de réalisation, le Comité est d'avis qu'il faut installer au sein même de ces deux centres principaux de réalisation, c'est-à-dire, Montréal et Toronto, une autorité réelle doublée de compétence dans le domaine de la programmation.

27. Chacune des opérations réalisées dans ces deux centres entrainent un volume d'activité qui s'apparente à celui d'un très grand quotidien. A notre avis, il faudrait que chacun de ces centres ait à sa tête l'homologue du rédacteur-administrateur d'un grand journal. Ces immenses «salles de rédaction» qui traitent chaque jour d'une quantité d'événements ne peuvent être dirigées d'Ottawa par télécommande ni fonctionner convenablement sans la présence d'un «rédacteur» doté de l'autorité quasi finale en matière de programmation.

28. Pour réaliser cet objectif, il faudrait donc, de l'avis du Comité, qu'il se trouve dans chacun des deux centres principaux de réalisation, un vice-président «senior» responsable de la programmation et de la production dans les réseaux français et anglais respectivement. On devrait choisir ces deux hommes pour leur expérience et leur compétence dans ces deux champs d'activité (programmation et production). Ils assumeraient la responsabilité de l'ensemble de la programmation et de la production dans chaque réseau (en apportant une attention spéciale au domaine délicat des nouvelles et des affaires publiques), vivraient à demeure à Toronto et à Montréal et feraient rapport directement au président et au conseil d'administration qui portent la responsabilité ultime de toutes les opérations de Radio-Canada. Il faudrait donner suite immédiatement à cette recommandation, même si le Comité n'a pas encore entrepris l'étude complète des structures administratives de la Société, étude qu'il se propose de faire à l'automne.

d) Lignes de conduite de la téléradiodiffusion des affaires publiques

29. Le Comité estime qu'un service public de radiodiffusion comme la Société Radio-Canada ne devrait jamais être utilisé comme instrument de propagande idéologique. Le Comité croit également que la Société, comme telle, ne devrait jamais faire part de ses convictions, sauf s'il s'agit des principes fondamentaux de la démocratie et de la liberté. Ces principes ont d'ailleurs assez de valeur et de fermeté pour résister à une polémique réfléchie, si elle est présentée d'une façon juste et équilibrée. Comme l'expliquait Sir Hugh Greene, directeur-général de la British Broadcasting Corporation, lors de sa conférence en février 1965, à l'Association catholique internationale de la radio et de la télévision, intitulée: «La conscience du directeur des programmes», il est difficile pour un radiodiffuseur de maintenir un haut niveau de vérité, de fidélité et d'impartialité, s'il n'est pas vraiment indépendant. Et l'on peut dire aussi qu'il est difficile de reconnaître l'indépendance d'une station de radiodiffusion et de lui faire confiance, si elle n'a pas la réputation de rechercher la vérité, la fidélité, et l'impartialité.

30. La vérité et l'exactitude sont des concepts qu'on ne peut définir légalement. Le Gouvernement de Londres est satisfait (après 40 ans d'expérience avec la BBC) de voir que la BBC essaie de respecter ces concepts et de traiter avec impartialité tous les sujets controversés.

31. Et bien que, dans toutes les controverses de la vie publique, la BBC tâche réellement d'atteindre un degré élevé d'impartialité, on ne peut pas s'attendre à ce qu'elle soit neutre, désintéressée et impartiale à tous les points de vue, là où il y a conflit relatif aux valeurs morales de base: sincérité, justice, liberté, compassion et tolérance.

32. Quant au racisme, par exemple, ou à certaines croyances politiques extrémistes, je ne crois pas que nous devions être impartiaux. Le fait d'être de trop bons «démocrates» à ces égards pourrait conduire à la destruction de la démocratie elle-même. Je crois qu'une démocratie saine, si elle veut survivre, ne se soustrait pas à son devoir de prendre des décisions sur ce qu'elle ne permettra jamais, pour assurer précisément sa survivance.

33. «(... certaines idées politiques et sociales sont si néfastes à la société, à la paix et à la tranquillité, même dans leurs conséquences immédiates, qu'en mettant à leur disposition ce très grand pouvoir qu'est la radiodiffusion, on se ferait leurs complices contre la société. Il n'est certes pas facile de savoir où trancher. Dans chaque cas, et pour chaque pays, la réponse sera différente.»

34. Le Comité admet que, si la réponse peut varier d'un pays à l'autre, au Canada au moins, «une démocratie saine, si elle veut survivre, ne se soustrait pas à son devoir de prendre des décisions sur ce qu'elle ne permettra jamais». De plus, une démocratie saine est assez forte pour relever les défis portés à ses mœurs et coutumes, si elle possède un régime de radiodiffusion intelligent, équilibrée et de bon goût.

35. On n'a présenté au Comité aucune preuve que le gouvernement ou les partis politiques soient intervenus dans les affaires internes de la Société, ni qu'ils aient exercé sur elle quelque pression que ce soit. Par ailleurs, le Comité a appris avec satisfaction que l'administration et le personnel de la Société Radio-Canada ont le devoir de s'abstenir de promouvoir leurs propres opinions au moyen des services dont ils disposent.

36. Cependant, le Comité ne croit pas qu'à cause de sa neutralité sur des sujets controversés, la Société Radio-Canada doive devenir scrupuleuse au

point de perdre sa vitalité. Nous pensons qu'il y existe un juste milieu entre l'expression d'opinions personnelles et la pâle neutralité qu'inspirerait la peur du public. Chaque émission devrait, autant que possible, viser à un juste équilibre. Mais il est évident qu'on ne peut pas réaliser cet objectif dans tous les cas, c'est pourquoi chaque série d'émissions doit être considérée comme un tout.

37. La même remarque s'applique au choix des animateurs. Il ne serait certes pas difficile de recruter des gens dont la mièvrerie et le manque de personnalité constituent une garantie de «sécurité» parfaite. Mais un tel choix serait fatal à l'idée même d'une émission vivante. Les animateurs de Radio-Canada, au contraire, devraient avoir de fortes personnalités et des idées personnelles bien définies, mais ils devraient également être conscients de leurs préjugés et capables de les maîtriser. Si l'objectivité est difficile à définir, elle est encore plus difficile à atteindre. Tous les journalistes doivent la rechercher, mais il ne faut pas s'attendre qu'ils y parviennent automatiquement, et, pas plus que les autres, ceux qui travaillent à Radio-Canada. Le mieux qu'on puisse espérer, c'est un effort constant et sincère vers l'honnêteté journalistique. Une recherche trop rigoureuse de cet objectif pourrait cependant paralyser le talent créateur.

38. Le Comité considère qu'il ne faut pas ménager les efforts à cette fin, étant donné l'importance de produire des émissions de radio et de télévision intéressantes, stimulantes et enrichissantes, surtout dans le domaine des affaires publiques. Il approuve l'idée d'émissions sur les affaires publiques capables d'attirer les plus vastes auditoires et ceux, en particulier, qui ne s'intéressent pas en général aux émissions de type courant.

39. Enfin, il faudrait mentionner ici qu'en vertu des règlements du Parlement, tous les témoins entendus avaient été convoqués, qu'ils étaient contraignables et tenus de répondre aux questions posées; personne ne peut donc exercer contre eux des représailles à cause de leur témoignage.

40. Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements aux témoins et à tous ceux qui ont présenté des mémoires; le Comité leur est reconnaissant de la franchise et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

41. En terminant, nous voulons répéter que le Comité «a estimé qu'il devait examiner attentivement la question «(*This Hour Has Seven Days*),» et se préoccuper, non pas du conflit lui-même, mais de la situation générale qui a provoqué ce conflit au sein de la Société Radio-Canada.» Le Comité précise cependant qu'au cours d'auditions à venir, il étudiera les prévisions budgétaires de Radio-Canada et du Bureau des gouverneurs de la radiodiffusion, ainsi que le Livre blanc du Gouvernement sur la radiodiffusion, si la Chambre l'y autorise.

42. Une enquête détaillée sur la radiodiffusion risque d'être fort longue et aucun amendement à la Loi sur la radiodiffusion ne sera probablement apporté d'ici quelque temps. Au cours de ses prochaines auditions, le Comité espère toutefois qu'il aura l'occasion de prendre acte des initiatives qu'auront prises le Conseil et la direction de Radio-Canada en vue de remédier à la situation actuelle du Service des affaires publiques de la Société. Entre-temps, le Comité souhaite vivement, à l'instar de beaucoup de gens, que des mesures soient prises afin d'assurer une programmation audacieuse en matière d'affaires publiques, au cours de la prochaine saison.

43. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules n^os^ 1 à 18 et n° 24*) est annexé au présent rapport.

Respectueusement soumis,

Le président,
GÉRARD PELLETIER.

PROBLÈMES DE GESTION EN RADIOTÉLÉVISION

Laurent Picard

Vice-président exécutif

Société Radio-Canada

Colloque sur la gestion moderne en radiotélévision

Organisé par la Radiodiffusion-Télévision Belge

pour

l'Union Européenne de Radiodiffusion

Bruxelles, les 17, 18 et 19 mai 1972

PROBLÈMES DE GESTION EN RADIOTÉLÉVISION

"Lors d'une visite amicale, le chirurgien-professeur L..... me disait: "J'aimerais savoir comment vous faites vos dessins rapides?" Je lui répondis qu'ils étaient comme des révélations venant après un travail d'analyse sans réalisation évidente, tout d'abord, du sujet que j'avais à traiter: une sorte de méditation. Il me dit alors: "C'est exactement ainsi que je fais mes diagnostics. On me demande pourquoi dites-vous ceci? Je réponds: Je n'en sais rien, mais j'en suis sûr et je suis sincère."

Henri Matisse, introduction à une édition spéciale de "Portraits".

"Looking back on the text of the two basic principles (of decentralization), after all these years, I am amused to see that the language is contradictory and that its very contradiction is the crux of the matter..... The language of organization has always suffered some want of words to express the true facts and circumstances of human interaction."

Alfred P. Sloan, My Years with General Motors.

Ces deux textes d'une économie de pensée remarquable résument pour moi le problème de l'administration en radiotélévision. Matisse et Sloan, chacun dans son domaine, sont des génies: l'un innovateur et créateur en peinture, l'autre, probablement le plus grand innovateur en administration et le créateur de la General Motors telle qu'on la connaît maintenant. Il est difficile d'évoquer deux carrières dont les centres d'intérêt soient si diamétralement opposés. Pourtant, Matisse et Sloan, en réévaluant leur métier, le définissent en contradiction avec ce qu'ont souvent exprimé les poncifs les plus répandus concernant la créativité artistique et l'administration. Pour Matisse, comme pour le chirurgien-professeur L....., la créativité dérive d'un long travail d'analyse et d'une méditation, et ce n'est qu'après ce travail d'analyse que la révélation se fait. De telle sorte qu'une oeuvre d'art dans sa révélation et son intuition se présente comme l'aboutissant, non d'un pur automatisme instinctuel, mais d'une méditation.

D'autre part, depuis la mise au point des premiers principes d'administration scientifique, au début du siècle, jusqu'à l'utilisation des méthodes modernes d'administration - souvent et d'une façon trop naïve - on s'est appliqué à démontrer le caractère scientifique de l'administration. Or, c'est Alfred Sloan, peut-être le plus grand innovateur et le plus grand systématiseur de l'histoire de l'administration, qui se rend compte, quarante ans après les avoir formulés, que les deux principes qui ont été la base de la création de la General Motors et de son administration sont contradictoires et que c'est cette contradiction même qui en a assuré le succès.

C'est à partir de ces textes que je voudrais esquisser ce qu'ont été et ce que demeurent les principaux problèmes d'administration en radiotélévision, notamment à la Société Radio-Canada. Car l'administration de la radiotélévision, c'est premièrement et avant tout l'administration de la créativité. Je reviendrai sur ce thème un peu plus loin, mais il m'apparaît essentiel au départ de montrer les oppositions fondamentales qui existent entre l'administration d'une part, et la création d'autre part, comme si le concept même d'administration de la création était en fait un concept conflictuel.

Si l'on s'en tient à une compréhension traditionnelle de l'administration et de la création, il est vrai que ces deux pôles sont en opposition totale.

Administrateurs et créateurs

Le Tableau I présente une esquisse des systèmes de valeur généralement attribués à l'administration et à la création.

Tableau I

Oppositions des systèmes de valeur et de perception administratifs et artistiques

Système administratif	Création artistique
Caractère scientifique de la prise de décision	Imagination et instinct
Planification et prévision à long terme	Intuition du moment
Elaboration des systèmes et méthodes	Impulsion - automatisme
Budget et contrôle	Choix individuel
Caractère impersonnel de la décision	Liberté vis-à-vis de toute contrainte
Travail de groupe et lourd appareil logistique	Hautement personnel et relié aux sentiments - travail individuel
Hiérarchie du pouvoir et spécialisation	Indépendance et autonomie

Du côté administration: caractère scientifique des prises de décision, planification et prévisions à long terme, élaboration des systèmes et méthodes, budget et contrôle, caractère impersonnel ou " objectif des décisions ", travail de groupe, hiérarchie du pouvoir et spécialisation. C'est dans des termes tout à fait différents que les créateurs définissent généralement leur système de valeur, c'est-à-dire imagination, impulsion fondée sur l'intuition du moment, choix individuel et instinctuel, liberté vis-à-vis de toute contrainte, décisions hautement personnelles au niveau de l'affect et des sentiments, travail individuel, indépendance et autonomie. Il n'est pas nécessaire de longtemps méditer sur les oppositions entre ces deux systèmes de valeur pour commencer à comprendre le grand nombre de conflits qui ont pris naissance dans la plupart des sociétés de radiotélévision.

Encore là, il est important de nuancer cette description parce qu'elle m'apparaît beaucoup plus perçue que réelle. En fait, un très grand nombre d'administrateurs en radiotélévision ont été autrefois des créateurs et en certains cas le sont demeurés. Quoique ceci facilite la compréhension entre administrateurs et créateurs ou concepteurs, les systèmes de référence et les systèmes de valeur apparaissent au départ opposés et conflictuels. Deuxièmement, le rôle du créateur, ou le système de valeur du créateur tel qu'on le définit ici, s'applique au sens le plus pur de ce que pourrait être, dans une certaine optique, la création. Il est évident qu'en radiotélévision, une certaine partie du travail qu'on appelle travail de création se rapproche en fait de la routine quotidienne dans une large mesure. Même dans la conception

et la réalisation des programmes, tout n'est pas création et une partie importante du travail se ramène à des problèmes d'organisation du travail et de logistique. De plus, les recherches et les analyses des processus de créativité restent trop limitées pour être de quelque secours, mais on doit, je pense, donner beaucoup de poids à la phrase de Matisse, qui insiste sur le caractère analytique de la révélation créatrice.

Le modèle présenté au Tableau I reste donc un modèle abstrait et certainement très simplifié. Cependant, pour quiconque a travaillé dans le domaine de la radiotélévision, il présente un avantage réel[1] parce qu'il définit mieux les oppositions fondamentales et souvent inconscientes qu'on retrouve chaque fois que les discussions s'engagent entre créateurs et administrateurs.

Est-ce que les conflits nés des systèmes de valeur sont insolubles? La réponse est partiellement oui et partiellement non. Il est évident que dans la structure traditionnelle des concepts administratifs, ces oppositions restent marquées et pratiquement insolubles. Par ailleurs, il y a beaucoup à faire, et c'est ce qui m'apparaît être le défi que l'administration et la gestion modernes en radiotélévision ont à relever pour essayer d'intégrer ces conflits, de les rendre générateurs d'idées nouvelles et d'arriver justement à un point où l'on puisse parler sérieusement de l'administration de la création.

Cycle de la radiotélévision[2]

Avant d'aller plus loin, j'aimerais présenter certains des aspects particuliers de l'industrie de la radiotélévision qui m'apparaissent comme devant être des éléments dominants d'analyse pour la définition des structures administratives et des principes administratifs. Il m'apparaît important, par ailleurs, d'indiquer au départ que la Société Radio-Canada où j'exerce est une société financée à environ 80% par des subventions de l'Etat, le reste étant tiré de ses recettes commerciales.

- - - - - - - - - - - - - - -

1. Le même problème se pose dans le domaine de l'information écrite, de l'administration des arts du spectacle, de la recherche, etc., et maintenant dans les universités.

2. J'emploie ici le terme de radiotélévision, mais il apparaîtra évident plus loin que c'est surtout de la télévision dont je parle.

Ses objectifs, définis par le Parlement, sont des objectifs de politique nationale, plus particulièrement d'ordre culturel. La Société Radio-Canada emploie environ 9,000 personnes. Elle est divisée en deux grands services: le Service français et le Service anglais, qui eux-mêmes se subdivisent en services de radio et de télévision. En plus, la Société Radio-Canada a un Service International, un Service du Grand Nord, un Service des Forces armées, etc. Le budget annuel de la Société Radio-Canada dépassera cette année les 250 millions de dollars; en 1973, elle émettra ses émissions à l'échelle nationale au moyen du satellite de télécommunication canadien ANIK I. De plus, la Société Radio-Canada est responsable devant le Parlement canadien et non le gouvernement canadien. Cette distinction, qui peut apparaître subtile, n'en est pas moins garante de l'autonomie réelle de la Société.

Mais revenons à l'industrie de la radiotélévision.

Dans le cycle de vie d'un produit, qu'il résulte d'une technologie courante ou qu'il soit relié à la recherche ou à la créativité, on retrouve un certain nombre de phases, toujours les mêmes. Au début, une période d'innovation qui, si le produit est en faveur, est suivie d'une croissance extrêmement rapide. Dans une entreprise commerciale, durant la période de croissance rapide et d'investissements élevés, les coûts d'exploitation ne sont pas de première importance. Ce qui importe c'est de développer le produit et sa distribution sans tenir trop compte des coûts initiaux. Comme le disait Peter Drucker, les entreprises en forte croissance se préoccupent peu des coûts.[3] Un modèle théorique des différentes phases de l'évolution d'un produit est présenté au Tableau II, page 6. Le cycle est sensiblement le même dans un organisme sans but lucratif.

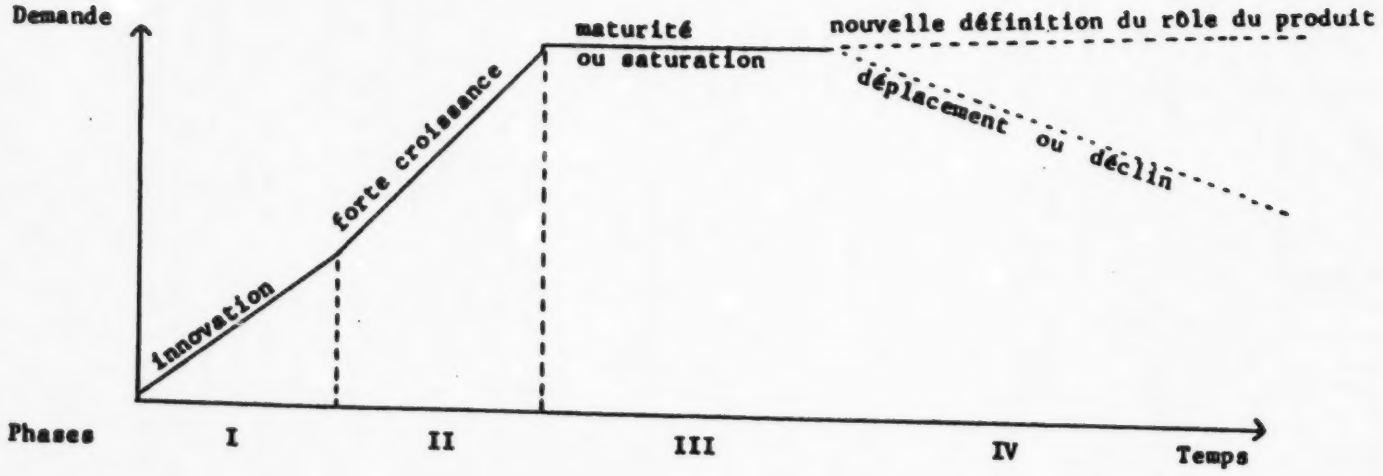
Tout au début, la clientèle est beaucoup plus motivée par l'innovation que par la qualité intrinsèque du produit et l'entreprise doit, de toute façon, expérimenter continuellement afin d'améliorer son produit ou son service. Si le produit a un certain succès, il est normal que d'autres entreprises essaient de l'exploiter. Ce qui au départ avait un caractère de monopole devient rapidement soit un duopole, soit un oligopole. Même à ce stade-là, le marché continue à croître rapidement. Au bout d'un certain temps, on arrive à la phase de maturité, et le taux de croissance diminue considérablement et se règle sur la croissance normale de la population. Et finalement, on arrive à une quatrième phase, qui est une phase de rajustement: certains substituts commencent à chasser le produit du marché ou à diminuer son potentiel. Qu'elle soit entreprise commerciale ou organisme public, la télévision, avec des décalages de temps variant selon les pays et les situations, suivra à peu près le modèle théorique que nous avons décrit.

- - - - - - - - - - - - - - -

3. Des modèles de cycle de vie beaucoup plus élaborés ont été mis au point, en particulier par Mickwitz, mais le modèle simple présenté ici suffit pour notre propos et, d'ailleurs, s'applique mieux à la télévision.

TABLEAU 11

Cycle de vie d'un produit



Phase I - Départ

Phase II - Forte croissance - Le problème de l'entreprise est l'organisation de la production et de la distribution pour répondre à la demande.

Phase III - Maturité - Phase de saturation, les recettes se stabilisent. La croissance varie avec la population. Les coûts continuent à augmenter. Le problème de l'entreprise est la rationalisation des coûts et de l'administration en vue d'une meilleure utilisation des ressources. Développement de systèmes budgétaires - du contrôle et des structures d'administration.

Phase IV - Déclin - Le produit ou le service voit son rôle aller en diminuant. Introduction de produits de substitution sur le marché. En télévision, les antennes collectives , ou la télédistribution, accroissent la concurrence (Toronto a neuf stations, celles des réseaux américains), introduction des vidéo-cassettes, etc. La télévision doit perdre sa place lentement, à cause de la fragmentation des auditoires et de l'introduction de produits de substitution, tels que les vidéo-cassettes, etc., ou redéfinir son rôle. Par exemple, les paquebots ont longtemps eu comme fonction, entre autres, le transport des passagers; maintenant, on essaie de les définir comme des hôtels ou lieux de villégiature flottants. C'est un exemple de redéfinition de rôle.

Tout au début, surtout s'il y a monopole, la croissance est extrêmement rapide, les coûts sont d'intérêt secondaire et, s'il s'agit d'une entreprise commerciale, en général, les recettes croissent aussi très rapidement. Soit que le marché se sature de lui-même, soit que d'autres entreprises entrent en lice, on arrive finalement à une période de maturité. C'est à ce moment que la préoccupation au sujet des coûts s'accroît parce que les recettes tendent à se stabiliser comme nous l'avons indiqué et que les coûts continuent de croître d'année en année. Le phénomène apparaîtra même chez les organismes financés par des redevances ou par des subventions de l'Etat, le nombre de postes récepteurs n'augmentant plus sensiblement et les nouvelles subventions tendant à se stabiliser ou à s'orienter vers le développement de nouvelles technologies d'intérêt national (par ex.: l'utilisation des satellites de communication, la création de banques de données, etc.).

Finalement, on arrive à une période où le produit peut même être partiellement chassé par des substitutions. On en trouve un exemple évident dans le service de voyageurs des chemins de fer en Amérique du Nord: période de croissance rapide à la fin du siècle dernier et au début du XX^{e}, période de stabilisation et, enfin, remplacement partiel par l'arrivée d'autres moyens de transport, tels l'automobile et l'avion.

En Amérique du Nord, pour ce qui est de la télévision, on en est depuis quelques années à la phase de saturation du marché, du moins en langue anglaise, grâce à la télédistribution, à la fragmentation des marchés qui en découle, et nous sommes près de la phase IV où de nouveaux produits (vidéo-cassettes) peuvent remplacer la télévision. De plus, avec le relèvement du niveau de vie et du niveau d'éducation, l'utilisation des loisirs change lentement de structure et s'oriente vers la vie active en plein air.

La Société Radio-Canada a eu au départ une situation de quasi-monopole. Puis, avec l'implantation des stations privées, on a vu naître des duopoles et, pour la chaîne anglaise de télévision, un oligopole à mesure que les canaux américains se sont mis à envahir le territoire canadien, soit à cause de la proximité géographique de grandes villes canadiennes de la frontière américaine, soit par suite de l'introduction de la télédistribution. On assistait donc, il y a trois ou quatre ans, à l'avènement de la phase de maturité, phase où les coûts continuent à augmenter et où les recettes ou les subventions tendent à se stabiliser. Il s'agissait donc de définir une stratégie fondamentale en fonction de la phase où la télévision canadienne entrait.

D'abord, il devenait important d'utiliser de mieux en mieux les ressources de la Société Radio-Canada. D'autant plus que le Conseil de la Radiotélévision canadienne avait décidé de limiter l'étendue des importations en exigeant d'augmenter le contenu canadien à la télévision canadienne, et par le fait même, forçait Radio-Canada à produire de plus en plus d'émissions à coûts élevés pour remplacer les programmes américains qu'elle achetait à très bon compte auparavant. Il devenait donc essentiel de systématiser et

d'améliorer l'exploitation des ressources de la Société. Or, dans une régie d'Etat autonome, où le critère de profit n'est pas un facteur déterminant des décisions, l'établissement de critères de décision et d'évaluation est d'une extrême complexité. C'est ce à quoi s'emploie Radio-Canada depuis deux ans. Il y avait plus: le Gouvernement avait indiqué à Radio-Canada que le taux de croissance des subventions diminuerait (il y a eu blocage total des subventions en 1969-70 et elle a dû absorber 16 millions de dollars d'augmentation de ses coûts sans augmentation des subventions), sans compter que de nouvelles technologies lui disputeraient le partage des subventions et que les recettes commerciales tendaient à se stabiliser. Le problème des ressources était encore plus complexe si l'on songe que Radio-Canada alimente une chaîne de langue française et une chaîne de langue anglaise et que ces deux chaînes s'étendent sur une distance de 3,000 milles ainsi qu'un certain nombre de stations régionales qui participent soit à la programmation du réseau, soit à la programmation régionale ou locale.

Le premier objectif devenait donc de concevoir un système administratif en fonction d'une utilisation plus rationnelle des ressources.

Cependant, avant de déterminer quelle doit être la structure administrative d'une société d'Etat de radio et de télévision, il est important de déterminer quelles sont les caractéristiques du produit. Pour la définir en termes des plus abstraits, mais aussi peut-être des plus utiles, disons que l'administration d'une société de radiotélévision, c'est d'abord et avant tout l'administration de la créativité. Et l'administration de la créativité doit faire appel à des structures administratives non traditionnelles.

Caractéristiques du produit et décentralisation

L'avènement de la radiotélévision ne présente pas le premier exemple d'administration de la créativité ou de la recherche. On peut considérer les universités, par exemple, comme des structures administratives dont l'objectif fondamental est la recherche et l'enseignement, c'est-à-dire la créativité. C'est au cours des siècles que les universités ont réussi à définir des structures administratives qui leur ont permis de résoudre leurs problèmes administratifs. Mais on sait qu'actuellement ces structures mêmes sont mises en question de plus en plus et qu'elles ne semblent pas présenter un schème final et immuable. Les grandes secousses qui ont eu lieu dans le milieu de l'enseignement depuis sept ou huit ans révèlent suffisamment, je crois, l'imperfection des structures administratives du milieu universitaire et du milieu de l'enseignement.

Mais aussi, un phénomène nouveau s'est produit après la dernière guerre mondiale: l'accroissement considérable de l'effort de recherche dans les pays industrialisés, notamment dans les domaines de pointe comme

l'électronique, l'aviation, la pétrochimie, etc., et la création d'immenses laboratoires de recherches. La télévision et la radio ne sont donc qu'un des éléments de ce secteur particulier de l'administration, secteur qui présente des aspects tout à fait nouveaux. Les immenses efforts de recherches faits dans les universités américaines sur, justement, l'administration de la recherche révèlent que les structures traditionnelles ne s'appliquent pas à ces nouvelles sphères d'activité. C'est dans la même ligne de pensée qu'on doit essayer de résoudre le problème des structures administratives des systèmes de radiotélévision.

Qu'y a-t-il de caractéristique dans un produit de créativité ou de recherche? C'est que la qualité particulière du produit dépend de ceux qui le font et non d'une structure de planification, c'est-à-dire dans un laboratoire, par exemple, des chercheurs et, dans un système de radiotélévision, des réalisateurs et des créateurs. La structure administrative ne peut donc pas se fonder au départ sur une planification détaillée des produits, mais doit laisser une autonomie considérable au créateur pour mettre au point ses produits. C'est pourquoi la seule structure efficace d'administration en radiotélévision ou en recherche est la décentralisation jusqu'au niveau des créateurs.

La structure de Radio-Canada était une structure hautement centralisée, pour des raisons très valables. Il s'était agi de bâtir le système technique de production et de distribution de la radiotélévision le plus efficacement possible selon des normes s'appliquant à tout le système (Phase I et Phase II). L'organisation avait donc été conçue selon des lignes de centralisation fonctionnelle. Le premier pas à faire, une fois le système technique mis en place, était donc de décentraliser au maximum l'administration de Radio-Canada afin de donner le plus de responsabilité et d'autonomie possible aux créateurs et aux concepteurs. La philosophie administrative de Radio-Canada devenait donc une philosophie de décentralisation aussi poussée que possible et, dès 1969, la Société s'appliquait à réorganiser ses structures.

On sait que la décentralisation présente des problèmes considérables. Le modèle qui a été le plus généralement, et souvent le plus naïvement copié aux Etats-Unis, est le modèle de la General Motors, élaboré par Sloan au début des années 20. Mais la décentralisation du type General Motors, copiée plus tard par toutes les grandes entreprises américaines, est une décentralisation au niveau des divisions. Elle encourage l'autonomie et la concurrence entre les divisions, sans s'appliquer à l'intérieur des grandes divisions. Elle n'est pas une décentralisation au niveau de la production, car celle-ci reste dominée par un groupe central d'ingénierie à l'intérieur de la division. En fait, la décentralisation traditionnelle est une décentralisation du marketing. Dans le cas de la radiotélévision, comme dans le cas de la recherche, il importait de décentraliser la Société d'une façon beaucoup plus poussée qu'elle ne l'est dans les systèmes industriels courants. Or, comme on le sait, la décentralisation prend beaucoup de temps, comporte des dangers très grands et présente

évidemment des problèmes de contrôle tout à fait nouveaux[4]. Ajouté à cela, la dispersion géographique de la Société Radio-Canada, et le problème de la décentralisation devenait immense. La décentralisation ne sera pas complétée avant quelques années.

Dès 1969, la Société Radio-Canada décidait donc de décentraliser son exploitation jusqu'au niveau des concepteurs et des réalisateurs. Il s'agissait de bâtir sur cette décentralisation le système administratif qui maximiserait l'utilisation des ressources et permettrait la meilleure production possible avec un système de contrôle approprié. Il s'imposait donc de concevoir un système de planification et de contrôle beaucoup plus élaboré que la Société n'en avait connu par le passé.

Développement de la planification

Dans le secteur privé, l'unique critère de succès, du moins en théorie, est le profit. Il existe évidemment d'autres éléments de décision de second ordre qui font que certaines opérations non rentables doivent être continuées ou entreprises pour des raisons de relations publiques, de prestige, etc. Cependant, le critère fondamental demeure le profit. C'est à la lumière du profit que toutes les décisions sont analysées.

Dans une entreprise de radiotélévision publique, il est évident au départ que d'autres objectifs, souvent d'ailleurs contradictoires, constituent les éléments de base des décisions. Mais quels sont les critères de succès? La cote d'écoute est évidemment le plus important des critères de succès, mais elle ne doit pas être utilisée d'une façon trop simpliste. En effet, à peu près tous les organismes publics de radiotélévision ont des objectifs autres que l'auditoire de masse, en particulier le service à assurer à des auditoires minoritaires mais importants, et des objectifs de politique nationale et culturelle. Dans une entreprise d'Etat, la cote d'écoute ne peut donc être jugée simplement comme le critère fondamental de succès. Des objectifs culturels, l'aide aux groupes artistiques, le service à assurer à des minorités particulières, des politiques nationales d'ordre plus général, etc., doivent entrer en ligne de compte. De telle sorte qu'il n'est pas facile de déterminer de façon simple des critères de succès; il n'est donc pas facile, non plus, de déterminer et d'agencer de façon simple, les éléments de prise de décision. Au départ, il faut donc élaborer une structure de prise de décision extrêmement complexe et qui

- - - - - - - - - - - - - - - -

4. Richard Austin Smith, CORPORATIONS IN CRISIS, Doubleday & Cie, 1963, décrit un certain nombre de crises majeures occasionnées par la décentralisation des grandes entreprises: Westinghouse, G.E., Ingersol-Rand. General Dynamics a perdu 425 millions de dollars à cause de la faiblesse de son système de contrôle.

doit faire entrer en ligne de compte les coûts d'exploitation comme un élément particulier. Il y a plus: la notion de marketing, si on veut continuer à employer ce terme dans le contexte d'une organisation à but non lucratif, doit être considérablement élargie pour tenir compte d'objectifs beaucoup plus vastes que les objectifs simples de réalisation de profits ou d'auditoire maximal.

Le Service du Grand Nord canadien est un exemple presque parfait d'un type de service qui ne se ramène évidemment pas à des critères d'exploitation courants. En effet, le Grand Nord canadien est une immense région, très peu peuplée, formée de petites communautés dispersées sur toute l'étendue du territoire. Le coût du service dans le Grand Nord est considérable comparé au coût de service dans une agglomération comme Montréal ou Toronto. Cependant, on doit assurer un service au Grand Nord canadien dans l'optique d'un service national. L'élaboration d'un système administratif à Radio-Canada devait donc tenir compte d'objectifs extrêmement divers, fondés sur un service à assurer des populations qui sont différentes quant à leurs besoins, à leur densité et même à leur langue.

La Société Radio-Canada s'est donc engagée dans deux systèmes parallèles et corrélatifs de planification. Primo, la planification des programmes et, secundo, la planification de la production; la planification des programmes a pour objectif l'accomplissement de la mission fondamentale de la Société Radio-Canada (effectiveness) et la planification de la production a pour objectif la meilleure utilisation des ressources tant humaines que matérielles (efficiency).

La planification des programmes est un problème extrêmement complexe parce que l'on fait toujours face à la même difficulté: il n'existe pas de critères évidents de succès. Est-ce que cinq cent mille auditeurs qui voient HAMLET ou DON JUAN à un coût de revient de $500 pour mille auditeurs valent mieux que deux millions d'auditeurs qui voient une émission de variétés quelconque, telle LAUGH-IN, qui coûte 3 dollars pour mille auditeurs.

On a beaucoup fait état ces dernières années de la rationalisation des choix budgétaires (PPBS). La rationalisation des choix budgétaires basée sur les analyses de coûts-bénéfices a souvent été présentée comme donnant des solutions logiques et uniques à n'importe quel genre de problème, de répartition de ressources et de combinaison d'activités. Le processus analytique est le suivant: si on compare deux genres de décisions ou, dans le cas de la radiotélévision, deux genres de programmes, et qu'on compare les coûts et les bénéfices de ces programmes, il est alors possible de déterminer lequel donne un rendement supérieur. Or, comme je l'ai souligné dans un article publié dans LA REVUE ADMINISTRATIVE[5], la

- - - - - - - - - - - - - -

5. LA REVUE ADMINISTRATIVE - 2, rue de Viarmes, Paris 1°.
"L'administration publique au Canada", janvier/février 1971, p. 77.

rationalisation des choix budgétaires pose des problèmes dans une optique particulière, les résout à l'intérieur du système logique, mais il arrive que les hypothèses de base ne soient pas valides de sorte que la solution "logique" est donc au moins partiellement fausse. Si, par exemple, on calcule le coût, pour mille auditeurs, d'une production de DON JUAN et le coût, pour mille auditeurs, d'un évènement sportif, les coûts des deux programmes sont parfaitement comparables, mais les bénéfices ne le sont pas. Il n'y a aucun système, quelque perfectionné qu'il soit, qui permette de comparer les bénéfices d'une façon absolue. Il y aurait beaucoup à dire sur la façon beaucoup trop simple dans le passé d'utiliser les analyses de coûts-bénéfices. Une fois que l'on connaît les coûts de deux programmes, la solution est loin d'apparaître évidente, les bénéfices n'étant pas comparables. Evidemment, si on se laisse prendre dans la logique de l'analyse par coûts-bénéfices, les programmes les plus populaires et, par conséquent, très souvent de moindre qualité, seront toujours les plus "culturellement" rentables. Qui osera accepter cette formulation?

Le fait d'utiliser les méthodes de rationalisation des choix budgétaires et des coûts-bénéfices ne résout donc pas le problème de la planification des programmes. Le mieux qu'on puisse dire, c'est que ces méthodes rendent le problème plus explicite. Le jugement du programmateur et des administrateurs des sociétés demeure fondamental.

Il s'agit donc d'élaborer une gamme de programmes répondant à divers besoins, avec différents critères de succès pour chacun, en tenant compte des objectifs fondamentaux de la Société.

Nous avons donc commencé à mettre au point un processus qui nous permettra de rendre opérationnels les objectifs fondamentaux de la Société. Pour ce faire, le premier pas était de définir le plus clairement possible les objectifs fondamentaux de la Société. Ceci fait, il s'agissait de définir les objectifs fondamentaux de la radio et de la télévision (dérivés de ceux de la Société). Puis, à partir des objectifs de la télévision, il s'agissait de définir les objectifs plus particuliers de la partie information et pour la partie divertissement. Ayant défini les objectifs particuliers à l'information en télévision, il s'agit maintenant de définir un juste dosage d'émissions pour atteindre ces différents objectifs de façon à en couvrir les multiples aspects dans une grille déterminée. Evidemment, le même processus s'appliquera aussi au divertissement et à la radio. C'est un processus extrêmement lent et extrêmement complexe, qui présuppose justement la décentralisation des décisions. Nous avons demandé au directeur de la télévision et au directeur de l'information, de concert avec les concepteurs, de définir eux-mêmes leurs objectifs et de les discuter avec la Direction générale de la Société, de façon à nous entendre à la fois sur les objectifs et sur les moyens. Pour chaque émission, nous tentons de définir un objectif et un auditoire cible de façon à pouvoir en réévaluer le succès à la fin de l'année et la façon dont on a atteint les objectifs de l'information, plus généralement de la télévision, et encore plus généralement de la Société.

Il est important de souligner, encore une fois de plus, que le phénomène ne permet pas une solution logique et unique à toutes les questions. Le jugement du programmateur et le jugement de l'administrateur interviennent toujours et un programme qui de prime abord touche un auditoire extrêmement large n'atteint pas nécessairement ses objectifs. C'est ainsi que nous développons actuellement le processus de planification de la programmation à Radio-Canada et que nous essayons de l'amorcer au niveau des réalisateurs et des concepteurs de façon à ce que les éléments de décision viennent des créateurs de Radio-Canada et non uniquement de l'administration. Il appartient aux administrateurs de la Société, de concert avec les réalisateurs, d'intégrer les idées de programme dans une grille générale qui concorde avec les objectifs de la Société. Le processus suppose des discussions à tous les niveaux et une revision des objectifs de programme de niveau en niveau. Nous avons complété le premier cycle de ce processus cette année, mais nous ne comptons pas qu'il sera totalement opérationnel avant deux ans.

Le deuxième processus de planification porte sur l'utilisation des ressources. Comme nous l'avons indiqué, dans les phases initiales du développement d'une nouvelle entreprise, le contrôle des coûts ne fait pas l'objet d'un intérêt particulier. Au moment où les revenus d'une société se stabilisent, où le nombre de missions augmente, il importe davantage d'améliorer l'utilisation des ressources. Le processus de planification des ressources repose sur la définition des objectifs de programmes et des programmes eux-mêmes en vue d'organiser la meilleure utilisation des ressources matérielles et humaines. Ici, le problème est d'un ordre beaucoup plus courant et les techniques générales qu'on emploie dans l'industrie peuvent s'appliquer assez bien. En effet, il est possible, à l'intérieur de certaines limites, d'optimiser l'utilisation des studios et d'optimiser l'utilisation des équipes de travail, même si le phénomène ne peut pas être rationalisé de la même façon que, par exemple, la production en masse d'un seul produit, chaque émission de la Société étant en fait un produit unique.

Dans le passé, les réalisateurs n'étaient pas comptables de tous les coûts, directs et indirects, dans leur propre budget. Nous avons commencé à introduire le système de soumission ou le système "full recovery", selon lequel les différents ateliers de production, costumes, décors, etc., ont une administration indépendante et le réalisateur achète les services de ces différents départements. Le réalisateur au départ fait un choix entre les différentes ressources à sa portée, à l'intérieur des crédits qui lui sont attribués, de sorte qu'il garde le contrôle total de son budget. Il achète des prestations des différents services et, sous réserve de certaines limites, peut employer ses crédits comme il l'entend. Si, par exemple, le réalisateur, après entente avec l'atelier intéressé, commande deux cents heures de travail de charpentier, il est comptable de deux cents heures de travail. Selon l'ancienne méthode, si une commande de décor particulier demandait deux cents heures de travail de charpentier et que

l'atelier mît trois cents heures pour faire ce travail, le réalisateur devait payer les trois cents heures, de telle sorte qu'il ne se sentait pas responsable pour l'affectation et le contrôle de son budget. Ceci avait causé au cours des années un manque d'intérêt déplorable de la part des réalisateurs pour l'administration efficace de leur budget.

En instituant la première phase du "full recovery system", nous essayons de donner de plus en plus d'autonomie et de responsabilité aux réalisateurs dans l'utilisation de leur propre budget. Nous espérons ainsi développer à la fois le sens de l'autonomie du réalisateur et son sens des responsabilités quant à l'utilisation des ressources.

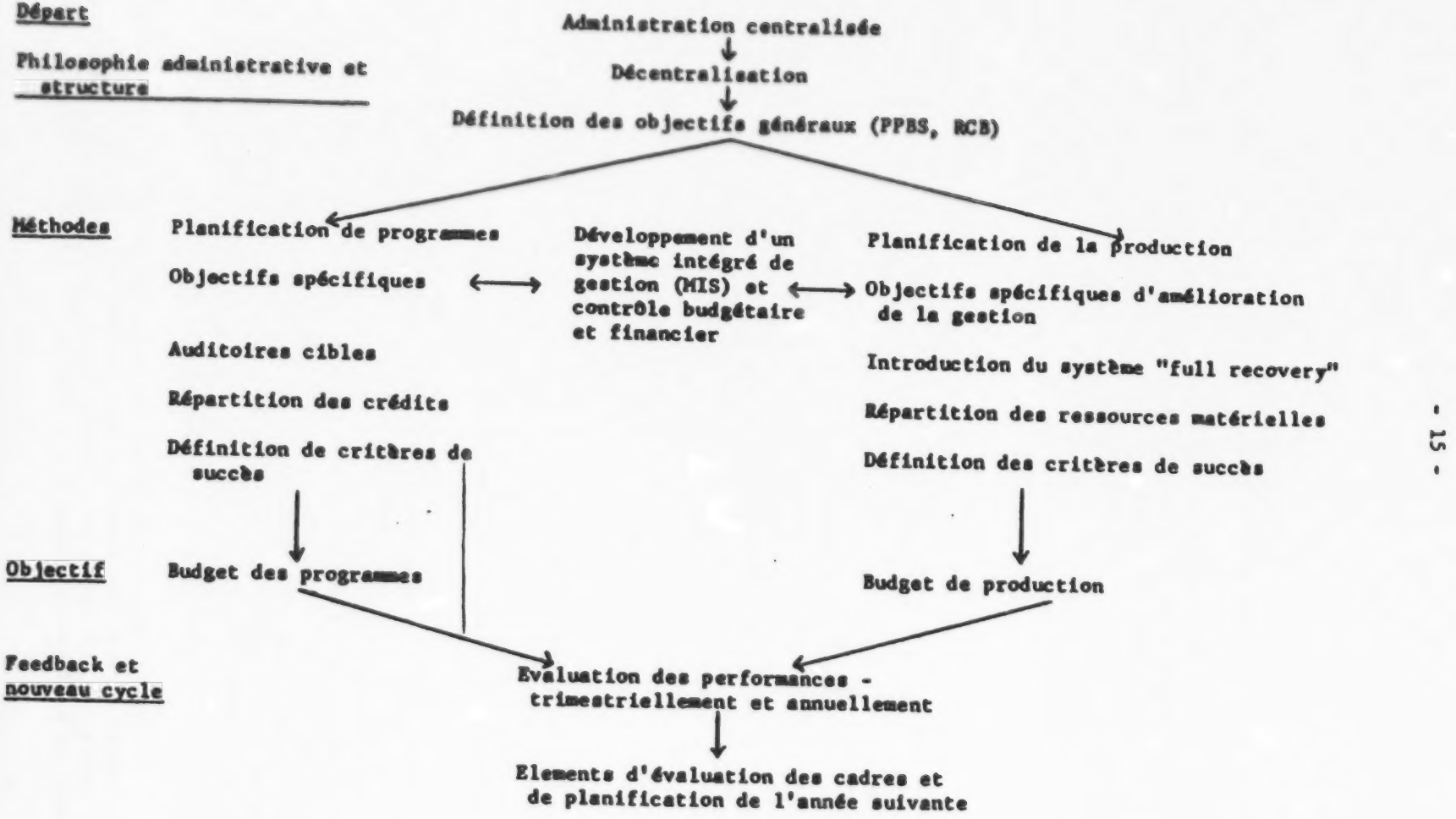
Donc, fondamentalement deux processus de planification: un processus de planification des émissions et un processus de planification des ressources. Les deux processus sont interdépendants et les crédits sont maintenant alloués en fonction du développement de ces deux processus. L'année 72-73 sera la première où s'appliquera ce nouveau processus de planification. Le système de contrôle est maintenant aligné sur deux processus de planification et le réalisateur et les superviseurs de chaque service sont tenus responsablesde l'affectation de leur budget et du succès de leurs émissions. Ce système de planification se fait sur une base annuelle et est revu, durant l'année budgétaire, tous les trois mois afin de permettre une revision critique des opérations de la Société. Ce système présuppose la création d'un système intégré de gestion, sur lequel nous travaillons maintenant. De plus, chaque année, la Société prépare des budgets d'immobilisation et d'exploitation triennaux et quinquennaux.

Le Tableau III, page 15, résume le processus.

Créativité et stratégie

Il est impossible de nier que l'élaboration d'un système de planification, de budgétisation et de contrôle puisse apparaître au concepteur et au réalisateur comme la mise en place d'un immense édifice structurel extrêmement rigide, qui augmente le nombre des contraintes auxquelles ils font déjà face. En fait, n'importe quel réalisateur sait que la préparation d'une émission d'envergure nécessite un appareil logistique complexe et n'est certainement pas le résultat d'intuitions non coordonnées. Par ailleurs, l'objectif de l'introduction de ces méthodes n'est pas de rendre le système plus rigide ou plus inflexible, mais bien au contraire d'organiser les ressources de la façon la plus rationnelle possible afin que les réalisateurs puissent eux-mêmes se sentir libérés de l'immense machine administrative qu'ils sont obligés de supporter. L'objectif n'est donc pas d'augmenter les contraintes du réalisateur et du concepteur, mais au contraire, de les diminuer.

TABLEAU III


Départ
Philosophie administrative et structure
Administration centralisée
Décentralisation
Définition des objectifs généraux (PPBS, RCB)
Méthodes
Planification de programmes
Objectifs spécifiques
Auditoires cibles
Répartition des crédits
Définition de critères de succès
Développement d'un système intégré de gestion (MIS) et contrôle budgétaire et financier
Planification de la production
Objectifs spécifiques d'amélioration de la gestion
Introduction du système "full recovery"
Répartition des ressources matérielles
Définition des critères de succès
Objectif
Budget des programmes
Budget de production
Feedback et nouveau cycle
Evaluation des performances - trimestriellement et annuellement
Elements d'évaluation des cadres et de planification de l'année suivante

Avant d'aborder les problèmes de la créativité et de la stratégie générale de l'organisation, il est bon de se référer au Tableau II, qui donne la courbe d'évolution d'un produit ou le cycle d'un produit. Pour notre étude, trois phases étaient importantes. La phase de croissance rapide, la phase de maturité, où se trouve actuellement la Société Radio-Canada, et la quatrième phase, celle de l'avenir, soit le remplacement de la télévision par des techniques audio-visuelles de substitution et par une augmentation considérable des canaux d'antennes collectives, soit la redéfinition d'un rôle pour Radio-Canada qui lui permette de se circonscrire une niche particulière dans le dédale des technologies nouvelles.

La Société Radio-Canada a créé un groupe de travail dont l'objectif est de définir une stratégie générale dans le domaine de la radiotélévision pour les dix prochaines années. Cette stratégie doit couvrir tous les aspects de la vie de la Société: rayonnement, relations avec les affiliées, programmation nouvelle, aspects financiers, technologies nouvelles, etc. Ce groupe de travail est formé de cadres et de réalisateurs de la Société Radio-Canada et peut s'adjoindre l'aide extérieure jugée nécessaire. Comme je l'ai indiqué, son objectif est d'essayer de faire une projection pour les dix prochaines années de l'environnement dans lequel évoluera Radio-Canada et de définir une stratégie qui nous permette de continuer à remplir notre rôle. Or, si on regarde l'environnement, on peut y déceler déjà un certain nombre de transformations fondamentales, souvent déjà amorcées et qui auront un impact important sur l'avenir de la Société. Du côté de la technologie, on a déjà parlé des antennes collectives. Plusieurs villes importantes au Canada reçoivent actuellement des programmes de cinq, six, sept ou huit sources différentes, de Radio-Canada, des stations privées canadiennes et aussi, comme nous l'avons indiqué, des trois grands réseaux américains qui longent la frontière canadienne, et dont les signaux sont transportés par micro-ondes ou par ondes hertziennes aux têtes d'entrée des systèmes de télédistribution. Il existe donc une fragmentation considérable du marché.

Par ailleurs, certaines technologies nouvelles - l'exemple le plus frappant à ce moment-ci étant les vidéo-cassettes - peuvent servir de substituts à la programmation régulière des organismes de radiotélévision. D'autres technologies peuvent être introduites: on connaît aux Etats-Unis les expériences télépayantes qui jusqu'ici n'ont pas donné de bons résultats, mais qu'on réévalue actuellement. D'autre part, la télévision en circuit fermé pour la présentation d'évènements sportifs d'envergure est un autre exemple de technologie nouvelle qui pourra être exploitée à une échelle beaucoup plus grande qu'elle ne l'est actuellement. De telle sorte que, si on regarde vers l'avenir, un certain nombre de technologies tendront à se substituer aux organismes de télévision courants.

Le relèvement du niveau de la vie et du niveau d'éducation a aussi un impact sur les émissions que les auditoires choisiront à l'avenir. Par ailleurs, le relèvement des niveaux de vie et d'éducation permet des choix beaucoup plus nombreux dans l'utilisation des temps de loisir. Il est fort

possible qu'il porte les gens à s'intéresser de plus en plus à d'autres formes de divertissements que la radio et la télévision.

La fragmentation des auditoires n'est pas simplement due à l'augmentation considérable des canaux de télévision par le biais des antennes collectives. En effet, il existe une fragmentation interne des auditoires qui dépend justement de la recherche de centre d'intérêts différents dans les émissions de télévision: développement de groupes minoritaires de plus en plus intéressés et de plus en plus exigeants, soit sur le plan ethnique, soit sur le plan linguistique, soit sur le plan culturel; développement d'une société de plus en plus pluraliste, etc. Dans cette optique, il est important que Radio-Canada se définisse une position tout à fait particulière dans le spectre des possibilités audio-visuelles. Le fait que Radio-Canada soit la seule organisation d'importance sans but lucratif, dans le domaine de la radiotélévision au Canada, facilite la définition d'une politique des programmes qui la différencie non seulement des stations privées canadiennes, mais aussi des stations américaines. C'est un des objectifs que le groupe d'étude de la télévision s'est assignés. C'est donc par la qualité du produit que la Société Radio-Canada devra se différencier des autres sources audio-visuelles.

Et ceci nous amène à la quatrième phase de notre diagramme du cycle des produits. Dans la phase de croissance rapide, que ce soit pour des produits de technologie courante ou pour la radiodiffusion commerciale ou publique, l'important est de mettre en place des structures de production: studios, systèmes de distribution, antennes, etc. Comme nous l'avons indiqué, l'auditoire à cause de la nouveauté du produit ou du service tend à l'accepter sans être trop critique. Ce sont fondamentalement les ingénieurs qui sont les moteurs de décision au cours de cette phase, et c'est autour d'une structure dominée par les ingénieurs que le leadership s'organise. Par ailleurs, en troisième phase - phase de maturité - les problèmes changent radicalement de nature: on doit s'intéresser de plus en plus aux problèmes des ressources financières, des crédits, de l'amélioration de la production, du meilleur contrôle des inventaires, de la communication interne et du développement des systèmes d'information et de planification. Au cours de cette phase, le leadership se restructure plus particulièrement autour des analystes de systèmes, des analystes financiers et des gestionnaires au sens le plus étroit.

Si la télévision doit survivre durant sa quatrième phase, ou en d'autres termes, si la quatrième phase ne doit pas être une phase de déclin, mais une phase de redéfinition de la mission de la radiotélévision, la structure du pouvoir et du leadership doit aussi changer une troisième fois. Comme il s'agit maintenant de qualité du produit, comme il s'agit d'une différenciation basée sur le produit, le leadership doit s'organiser autour des agents de créativité. Il importe donc, en parallèle avec le développement d'une stratégie générale de la radiotélévision pour les dix prochaines années, de dresser une stratégie interne qui permette aux réalisateurs, aux créateurs et aux concepteurs de tenir un rôle de plus en plus important dans l'orientation de la Société. En d'autres termes, il faut mettre en oeuvre

dès maintenant des canaux de communication et de prises de décisions qui tiennent de plus en plus compte du rôle des concepteurs et des réalisateurs, et par ailleurs, permettre le développement des réalisateurs de telle façon qu'ils puissent participer aux décisions dans cette structure nouvelle.

Jusqu'ici, nous n'avons pas assez fait dans ce domaine. Il est important de trouver des solutions nouvelles au rôle et à la carrière des réalisateurs. La Société Radio-Canada a commandé une recherche sur la revalorisation des carrières dans la Société Radio-Canada, dont les premiers résultats sont maintenant connus. Il est trop tôt actuellement pour dégager les lignes de force de cette recherche, mais certains phénomènes fondamentaux non traditionnels reliés aux problèmes de la création et de l'administration commencent déjà à apparaître. Il importera donc à l'avenir que Radio-Canada commence à mettre au point de nouveaux processus de formation des réalisateurs, processus qui ont peu à emprunter aux structures traditionnelles de l'administration.

La Société devra se tourner vers des organismes qui jusqu'ici ont eu des problèmes analogues, telles que les universités, pour trouver des formules nouvelles de formation de ses réalisateurs et de ses créateurs: années sabbatiques, roulement du personnel, recyclages; ce sont en général les formules qu'on retrouve dans les universités.

Mais il m'apparaît qu'il faudra aller beaucoup plus loin que cela. La Société devra se pencher sur ce que j'appellerais le développement des carrières parallèles; qui suppose deux éléments fondamentaux: primo, est-il possible de permettre à des créateurs et à des concepteurs de poursuivre une carrière à long terme dans la Société sans que leur situation, leur prestige, leurs revenus et leur position semblent se dégrader avec le temps, en comparaison avec la situation des réalisateurs qui auront bifurqué, en cours de carrière, sur l'administration? Peut-on préparer une carrière pour le réalisateur qui lui permette d'attendre les mêmes catégories de récompense et de bénéfices qu'il aurait obtenues s'il avait choisi une carrière parallèle dans l'administration? Déjà, nous avons un système qui permet jusqu'à un certain point la carrière parallèle à Radio-Canada. Mais c'est un système qui n'est pas assez au point et qui ne va pas assez loin. Secundo, il importerait de mettre en oeuvre des canaux de prises de décisions qui permettent aux concepteurs et aux réalisateurs d'avoir un rôle beaucoup plus important dans l'orientation de la Société et dans ses mécanismes de décisions. Ceci devrait se faire sans que les concepteurs et les réalisateurs abandonnent leur carrière et se définissent à l'avenir comme administrateurs.

Des formules nouvelles sont à inventer. Il m'apparaît opportun de souligner, au risque de passer pour idéaliste, que ni les structures d'administration traditionnelles, ni les structures d'association et de syndicat traditionnelles ne permettront aux réalisateurs d'aspirer à ces carrières parallèles. Il sera nécessaire de rejeter une trop grande rigidité administrative et syndicale imposée par les années et empruntée

à des structures d'activités tout à fait différentes de celles de la radiotélévision ou de celles de la création. C'est le défi auquel nous ferons face dans les années à venir. J'ai peu à dire sur ce sujet parce que trop peu a été fait et que presque tout est à inventer.

Si, d'une part, il est impossible d'administrer une grande entreprise sans une certaine bureaucratie, entendue au sens technique du terme (et non au sens galvaudé qui a été utilisé si souvent ces dernières années), par ailleurs, il est extrêmement important de ne pas bureaucratiser la créativité.

C'est à cette seule condition que, dans l'environnement extrêmement concurrentiel qui est en voie de s'implanter, la radiotélévision peut espérer que sa quatrième phase sera une phase positive de redéfinition de son rôle et de ses missions et non une phase de déclin.